

**HUBUNGAN PERSEPSI IKLIM ORGANISASI DAN INTERAKSI  
ATASAN BAWAHAN (*LEADER MEMBER EXCHANGE*)  
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* (OCB) PADA PEGAWAI  
PERGURUAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar M.Psi pada  
Magister Psikologi Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area

**OLEH**

**MUNISA  
NPM. 141804076**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2016**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**JUDUL : HUBUNGAN PERSEPSI IKLIM ORGANISASI DAN  
INTERAKSI ATASAN BAWAHAN (*LEADER  
MEMBER EXCHANGE*) TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (OCB) PADA  
PEGAWAI PERGURUAN PANCA BUDI MEDAN**

**NAMA : MUNISA  
NPM : 141804076**



Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, M.A, M.Psi, MH**

**Suryani Hardjo, S.Psi, MA**

Ketua Program Studi  
Magister Psikologi

Direktur  
Program Pascasarjana – UMA

Prof. Dr. Sri Melfayetty., M.S.,Kons

Prof. Dr. Ir. Hj. Retno Hastuti, M.Si

**Telah di uji pada Tanggal 03 September 2016**

**N a m a : Munisa**

**N P M : 141804076**



**Panitia Penguji Tesis**

**Ketua : Dr. Kaiman Turnip, M.Si**

**Sekretaris : Rahmi Lubis, S.Psi, M.Psi**

**Pembimbing I : Dr. Sjahril Effendy P, M.si,MA,M.Psi,MH**

**Pembimbing II : Suryani Hardjo, S.Psi, MA**

**Penguji Tamu : Emi Mariatin, MA, Ph.D**

*PERSEMBAHAN*

*Kuhadiahkan karya sederhana ini kepada yang senantiasa  
mendoakanku, mendukungku, menyayangiku, mencintaiku, dan tak  
pernah hilang dari ingatanku...*

*Ayahanda H. Jamal Muhammad, Ibunda Almh. Nurhayati, Abangda  
Muhammad Nazib, Kakanda Nazila Hanim dan Sarika Farha*



**Hubungan Persepsi Iklim Organisasi Dan Interaksi Atasan Bawahan (*Leader Member Exchange*) Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan**

MUNISA  
NPM : 141804076

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan ingin melihat hubungan persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hipotesis yang diajukan ada hubungan positif antara persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 80 orang. Teknik pengambilan sampel adalah *total sampling*. Metode pengumpulan data adalah skala persepsi iklim organisasi, interaksi atasan bawahan, dan *organizational citizenship behavior*. Analisa data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian 1. Ada hubungan yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan *organizational citizenship behavior*. Hal ini ditunjukkan koefisien  $R = 0.773$  ;  $p < 0,05$ . Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. 2. Ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi iklim organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan dengan hubungan sebesar 27,6%. 3. Ada hubungan positif yang signifikan antara antara interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan hubungan efektif yang didapatkan sebesar 53,7%. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan) dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sebesar 59,7%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 40,3% kontribusi dari faktor lain terhadap *organizational citizenship behavior*. Diketahui bahwa subjek penelitian ini para pegawai Perguruan Panca Budi Medan, memiliki persepsi iklim organisasi yang tergolong baik dan memiliki interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) yang tergolong tinggi dan *organizational citizenship behavior* yang tergolong tinggi.

Kata kunci : *organizational citizenship behavior*, persepsi iklim organisasi, interaksi atasan bawahan

**The relation of organizational climate perception and leader member exchange with organizational citizenship behavior of staff Perguruan Panca Budi Medan**

**MUNISA**  
**NPM : 141804076**

**ABSTRACT**

This research is mainly focused to know the relationship of Organizational climate perception and leader member exchange with organizational citizenship behavior of staff Perguruan Panca Budi Medan. The hypothesis is the positive relation of Organizational climate perception and leader member exchange with organizational citizenship behavior of staff Perguruan Panca Budi Medan. The population with 80 peoples are involved. The techniques of taking sample is total sampling. Method of this research is organizational climate perception scale, leader member exchange scale and organizational citizenship behavior scale. In analyzing data the writer using analysis multiple regression. Result of research is: 1. There was significant relationship between organizational climate perception and leader member exchange with organizational citizenship behavior. the writer has found coefficient relationship amount  $R = 0.773$  ;  $p < 0,05$ . Based on this research so the hypotheses that given to can be accepted. 2. The positive relation which is significant between organizational climate perception with organizational citizenship behavior of staff Perguruan Panca Budi amount 27,6%. 3. The positive relation which is significant between leader member exchange with organizational citizenship behavior of staff Perguruan Panca Budi amount 53,7%. The total of effective contribution of both dependent variables (organizational climate perception and leader member exchange) by organizational citizenship behavior is 59,7%. This result has been showing that 40,3% contribution from other factor. As knowing that the subjects of this research are the staff of Perguruan Panca Budi Medan who have organizational climate perception is good, and they are having leader member exchange which is high and as well as organizational citizenship behavior

Keywords : organizational citizenship behavior, organizational climate perception, and leader member exchange

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur Alhamdulillah peneliti ucapkan atas kehadiran ALLAH SWT dan shalawat kepada Nabi besar Muhammad SAW atas segala rahmat dan karunia-Nya, kesabaran, kemudahan dan kelancaran bagi peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini sampai selesai.

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan serta kerja sama yang baik dari berbagai pihak, oleh karena itu sudah sepantasnya dengan segala kerendahan hati peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Yang teristimewa dan yang tercinta kepada kedua orang tuaku Ayahanda H.Jamal Muhammad dan Ibundaku Almh.Nurhayati yang tiada hentinya memberikan doa dan kasih sayangnya serta semangat dan selalu menjadi inspirasi peneliti untuk menjadi kebanggaan keluarga.
2. Kepada abang dan kakakku Muhammad Nazib, Nazila Hanim, Sarika Farha, dan Cut Elvina yang telah mengingatkan dan memberikan semangat untuk terus menyelesaikan tesis ini.
3. Kepada bapak Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, M.A, M.Psi, MH selaku pembimbing I yang telah menyediakan waktu untuk bimbingan ditengah rutinitas beliau yang sangat padat dan banyak memberikan arahan dan saran yang sangat bermanfaat kepada peneliti guna penyempurnaan tesis ini.
4. Kepada ibu Suryani Hardjo, S.Psi, M.A selaku pembimbing II yang telah banyak membantu dan memberikan bimbingan, saran dan arahan guna penyelesaian tesis ini.

5. Seluruh Staf Pengajar dan Tata Usaha Program Pasca Sarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area
6. Kepada bapak M. Toyib Daulay, MM, CD selaku Koordinator Perguruan Panca Budi Medan yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
7. Para pegawai Perguruan Panca Budi Medan yang telah bersedia membantu dalam proses pengambilan data penelitian.
8. Buat sahabat-sahabat terbaikku T. Fakhrol Hadi, Patrecia, Rika, Nitami, Shafisiyah Adya Larasati dan teman-teman seperjuangan stambuk 2014 terutama kelas B Psikologi Industri dan Organisasi, terima kasih yang telah menemaniku selama di masa perkuliahan, obrolan, canda tawa dan kebersamaan kita selama ini dan telah memberikan semangat dan dukungan.
9. Dan yang terakhir terima kasih buat semua pihak-pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu, yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah SWT memberikan imbalan yang setimpal atas jasa-jasa baik yang telah mereka berikan kepada peneliti. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya dan berguna bagi pengembangan ilmu Psikologi

Medan, Agustus 2016

Peneliti

Munisa

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
A. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	9
1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	9
2. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	11
3. Faktor-faktor <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	13
B. Persepsi Iklim Organisasi .....	14

1. Pengertian Persepsi.....	14
2. Pengertian Iklim Organisasi .....	16
3. Dimensi Iklim Organisasi .....	19
C. Interaksi Atasan Bawahan .....	22
1. Pengertian Interaksi Atasan Bawahan .....	22
2. Dimensi-dimensi Interaksi Atasan Bawahan.....	27
3. Faktor Penyebab Interaksi Atasan Bawahan .....	28
D. Hubungan antara Persepsi Iklim Organisasi dan Interaksi Atasan Bawahan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	29
E. Hubungan Antara Persepsi Iklim Organisasi dengan <i>Organizational     Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	32
F. Hubungan Antara Interaksi Atasan Bahawan dengan <i>Organizational     Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	34
G. Kerangka Konseptual.....	36
H. Hipotesis .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	39
C. Definisi Operasional .....	39
D. Populasi dan Sampel .....	40
E. Metode Pengumpulan Data.....	41
F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur .....	45
G. Metode Analisis Data.....	48

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
A. Orientasi Kanchah dan Persiapan Penelitian .....	50
1. Orientasi Kanchah .....	50
2. Persiapan Penelitian .....	52
a. Persiapan Administrasi .....	52
b. Persiapan Alat Ukur Penelitian .....	52
B. Pelaksanaan Penelitian .....	56
C. Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	60
1. Uji Asumsi .....	60
a. Uji Normalitas Sebaran .....	60
b. Uji Linearitas Hubungan .....	61
c. Hasil Perhitungan Analisis Regresi Berganda .....	62
2. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik .....	64
a. Mean Hipotetik/Nilai Rata-rata .....	64
b. Mean Empirik/Nilai Rata-rata .....	65
c. Kriteria .....	65
D. Pembahasan .....	67
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>75</b>
A. Kesimpulan .....	75
B. Saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>79</b>

## DAFTAR TABEL

TABEL :

1. Jadwal Penelitian .....	38
2. Kisi-kisi Distribusi Skala Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	43
3. Kisi-kisi Distribusi Skala Persepsi Iklim Organisasi .....	44
4. Kisi-kisi Distribusi Skala Interaksi Atasan Bawahan .....	45
5. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Sebelum Uji Coba .....	53
6. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Persepsi Iklim Organisasi Sebelum Uji Coba .....	54
7. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala <i>Leader Member Exchange</i> Sebelum Uji Coba .....	55
8. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Setelah Uji Coba .....	57
9. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Persepsi Iklim Organisasi Setelah Uji Coba .....	58
10. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala <i>Leader Member Exchange</i> Setelah Uji Coba .....	59
11. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran .....	61
12. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan .....	62
13. Rangkuman Perhitungan <i>Multiple Reggression</i> .....	63
14. Coefficients .....	63
15. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik	66

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	84
2. Data Penelitian.....	93
3. Hasil Analisis Data Penelitian .....	104
4. Alat Ukur Penelitian .....	122
5. Bukti Dokumen Pelaksanaan Penelitian.....	130



## DAFTAR GAMBAR

1. Kerangka Konseptual.....	37
2. Kurva Normal Variabel Persepsi Iklim Organisasi .....	67
3. Kurva Normal Variabel Interaksi Atasan Bawahan.....	68
4. Kurva Normal Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	68



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena tanpa didukung sumber daya manusia yang baik suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengurangi masalah tersebut, perlu hendaknya bagi suatu organisasi memandang manusia tidak lagi sebagai beban bagi organisasi melainkan aset untuk perusahaan. Apabila hal ini dapat tercapai, akan tercipta hubungan dan sinergi yang baik antara pemimpin dan karyawan di organisasi tersebut (Waspodo, 2012).

Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin. Bahkan, karyawan yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Waspodo, 2012).

Sloat (dalam Dewi, 2010) mengatakan bahwa OCB merupakan suatu perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal dalam organisasi. OCB ini memiliki peran penting untuk keberhasilan organisasi.

Schultz (dalam Dewi, 2010) menyatakan bahwa OCB melibatkan usaha ekstra yang melebihi persyaratan minimum dari pekerjaan. Pegawai melakukan suatu tindakan diluar peran yang dibebankan sebagai anggota organisasi. Individu dapat memberikan kontribusi kepada organisasi dengan melakukan perilaku yang bukan bagian dari uraian jabatannya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Perilaku OCB tersebut bisa berupa perilaku menolong rekan kerja yang sedang kerepotan dalam pekerjaannya, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu rekan sejawat yang pekerjaannya *overload*, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat tidak masuk, membantu orang lain di luar departemen ketika memiliki permasalahan, membantu pelanggan dan para tamu jika membutuhkan bantuan, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang

dianggap penting, membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi, dsb (Aldag & Resckhe,1997).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dari beberapa karyawan diperoleh bahwa masih banyak karyawan yang sedang mengalami *overload* dalam pekerjaannya dan hanya sedikit dari karyawan lain yang mau membantunya ataupun bekerja sama. Sebagian dari karyawan yang melakukan pekerjaan jika sudah ada surat tugasnya, dan beberapa diantaranya merasa keberatan apabila disuruh oleh atasan untuk melakukan pekerjaan diluar tugasnya. Serta ada seorang karyawan yang hanya menjalankan tugasnya itu dengan cara menunggu perintah dari atasannya saja, dengan kata lain karyawan tersebut tidak mempunyai inisiatif sendiri untuk melakukan pekerjaannya dan melakukan pekerjaan lain atau diluar tugas pokoknya. (Hasil wawancara pada tanggal 02 Desember 2015)

Jika pegawai memiliki OCB maka pegawai mampu mengendalikan perilakunya sendiri atau memilih perilaku yang sesuai untuk kepentingan organisasi. Perilaku ini akan muncul karena memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas bila melakukan sesuatu yang lebih bagi organisasi. Kondisi ini terjadi jika pegawai memiliki persepsi positif pada organisasinya, termasuk pada iklim dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana, 2007). Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan

perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki persepsi positif pada organisasinya. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif, antara lain OCB.

Selain iklim organisasi, terdapat juga faktor lain yang mempengaruhi OCB yaitu interaksi antara atasan dengan bawahan dalam suatu organisasi. Riggio (1990) dalam konsep *Leader-Member Exchange* menyatakan apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku *extra-role* mereka dalam perusahaan.

Pemimpin atau atasan yang memiliki kepedulian yang tinggi kepada bawahan memiliki kecenderungan untuk membentuk hubungan atau interaksi yang positif dengan bawahan. Mereka berusaha untuk melakukan pendekatan

kepada bawahan. Bahkan mereka tidak merasa canggung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Interaksi yang berkualitas yang terbentuk antara atasan dengan bawahan juga akan meningkatkan perasaan percaya. Atasan akan dianggap oleh bawahan sebagai orang yang mampu membantu mereka dalam menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi terkait dengan pekerjaan mereka ataupun permasalahan yang terjadi diantara rekan dalam lingkungan kerja. Salah satu indikasi interaksi atasan bawahan yang berkualitas dapat dilihat dari usaha atasan dalam membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada bawahan (Djarmika, 2005).

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti ingin lebih jauh meneliti, seberapa jauh **“Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dan Interaksi Atasan Bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti mengidentifikasi masalah yang akan dibahas melalui penelitian ini, yaitu :

1. Perilaku OCB merupakan kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya, bisa berupa perilaku menolong rekan kerja yang sedang kerepotan dalam pekerjaannya, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu rekan sejawat yang pekerjaannya overload, membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat tidak masuk, membantu

orang lain di luar departemen ketika memiliki permasalahan, membantu pelanggan dan para tamu jika membutuhkan bantuan, tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim, membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta, kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi, membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.

2. Jika pegawai memiliki OCB maka pegawai mampu mengendalikan perilakunya sendiri atau memilih perilaku yang sesuai untuk kepentingan organisasi. Perilaku ini akan muncul karena memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas bila melakukan sesuatu yang lebih bagi organisasi. Kondisi ini terjadi jika pegawai memiliki persepsi positif pada organisasinya, termasuk pada iklim dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur atau tidak.
3. Kesiediaan karyawan untuk melakukan OCB dipengaruhi juga oleh interaksi antara atasan dan bawahan. Apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi.
4. Iklim organisasi yang kondusif, rasa percaya dan hormat pada atasan akan menjadikan pegawai termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan

oleh perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku *extra-role* mereka dalam perusahaan.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan?
2. Apakah ada hubungan persepsi iklim organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan?
3. Apakah ada hubungan interaksi atasan bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Hubungan persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan.
2. Hubungan persepsi iklim organisasi dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

3. Hubungan interaksi atasan bawahan dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan

### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

1. Manfaat penelitian secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah bagi ilmuwan dalam penerapan ilmu psikologi dibidang industri dan organisasi terutama tentang persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

2. Manfaat penelitian secara praktis

- a. Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam mengendalikan jalannya roda organisasi dengan menjadikan iklim organisasi yang kondusif, dan memiliki interaksi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga bisa meningkatkan OCB karyawan dan dapat mencapai hasil kerja yang optimal.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, agar penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan bahan informasi bagi penelitian sejenis.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### ***A. Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

##### **1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980-an. Robbins (2007) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Organ, OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal (Organ, dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood 2002). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff et al. 2000).

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-

masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela.

Bourman dan Motowidlo (1993) mengatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, adanya perilaku ini menyebabkan interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, perselisihan berkurang, dan efisiensi meningkat.

Organ (dalam Aini, Hardjajani dan Priyatama, 2014) mengemukakan *“individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in aggregate promotes the effective functioning of the organization”*. Perilaku sukarela individu tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan fungsi efektif dari organisasi. Bollino, Turley dan Bloodgood (dalam Saptoani, 2011) mendefinisikan OCB sebagai keinginan karyawan untuk membantu orang lain (melebihi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaannya). Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang memiliki karyawan yang bekerja melebihi tanggung jawab tugasnya dan secara sukarela memberikan waktu dan tenaganya untuk kesuksesan pelaksanaan tugas. Organ (dalam Jahangir dkk, 2004) berpendapat bahwa OCB penting bagi kehidupan organisasi, karena perilaku OCB dapat memaksimalkan efisiensi atau produktivitas yang akhirnya berkontribusi pada fungsi yang efektif dari organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan secara sukarela di

luar tanggung jawab dalam *job description* serta kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi.

## **2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Marshall (dalam Ahdiyana (2005) mengemukakan bahwa secara umum *Organizational citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja). Sedangkan Graham (dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood, 2002) mengemukakan tiga dimensi OCB yaitu:

1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Partisipasi terdiri dari:

- a. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.

- b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
- c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Menurut Organ (dalam Ahdiyana, 2005), OCB mempunyai lima dimensi yaitu :

1. *Altruism* merupakan perilaku yang membantu orang lain dalam menghadapi masalah dalam pekerjaannya.
2. *Conscientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang diharapkan.
3. *Civic virtue* menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu politik dalam suatu organisasi pada suatu tanggung jawab.
4. *Courtesy* menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku seperti menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.
5. *Sportmanships* menunjukkan seseorang yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu ketaatan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Dalam studi yang mengintegrasikan 3 teori yang mempengaruhi OCB karyawan, yaitu teori atribusi, pertukaran sosial dan kepribadian evaluasi diri, Ariani (2008) mengemukakan bahwa motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual. Sedangkan Spector (dalam Robbins dan Judge, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan.

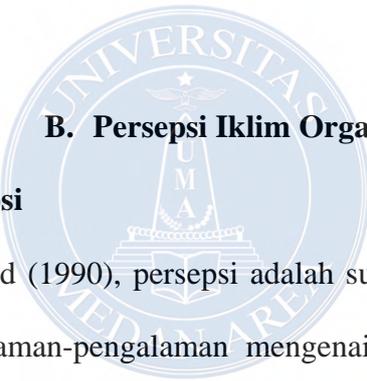
Organ dan Sloat (dalam Zurasaka, 2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
5. Masa kerja, dan
6. Jenis Kelamin

Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka (2008), OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi

dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor OCB adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.



## **B. Persepsi Iklim Organisasi**

### **1. Pengertian Persepsi**

Menurut Rahmad (1990), persepsi adalah suatu proses yang memberikan kesan terhadap pengalaman-pengalaman mengenai suatu objek pada rangsang yang diamati, sehingga orang akan mendapatkan hasil yaitu pengalaman yang baru. Persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu proses yang berwujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat inderanya.

Walgito (2003), menjelaskan bahwa proses tersebut tidak berhenti sampai di situ saja melainkan diteruskan ke susunan syaraf pusat, yaitu otak dan terjadilah proses psikologis, sehingga individu dapat menyadari apa yang ia lihat, dengar ataupun yang ia rasakan. Persepsi juga merupakan proses waktu bagi individu untuk mengenal, mengorganisasikan, dan memaknai sensasi yang diperolehnya dari stimulus lingkungan, sehingga stimulus tersebut bermakna atau tidak bagi

individu (Stenberg, 2001). Di samping itu, persepsi merupakan kemampuan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan secara akurat. Makna atau interpretasi dibuat individu berdasarkan realitas objektif dan pengetahuan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, individu tidak bisa mempersepsi suatu stimulus (objek) bila ia tidak memiliki pengetahuan sebelumnya tentang obyek tersebut (Hamachek, 1990).

Objek persepsi berupa manusia diapresiasi ahli dengan istilah persepsi interpersonal. Walgito (2003), menjelaskan bahwa persepsi interpersonal adalah proses seseorang untuk mengetahui, menginterpretasi, dan mengevaluasi orang lain yang dipersepsi, tentang sifat-sifatnya, kualitasnya, dan keadaan yang lain yang ada dalam diri orang yang dipersepsi, sehingga terbentuk gambaran mengenai orang yang dipersepsi. Menurut Stenberg (2001), persepsi interpersonal merupakan penilaian individu tentang karakteristik orang lain yang berinteraksi dengannya. Melalui interaksi terjadi proses penilaian tentang karakteristik dari masing-masing yang dapat menimbulkan rasa senang ataupun tidak senang dari kedua belah pihak.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan kemampuan individu untuk memahami, memaknai dan menginterpretasikan secara akurat stimulus yang datang dari lingkungan berdasarkan realitas objektif dan pengetahuan yang dimilikinya. Demikian juga dengan persepsi interpersonal yang menekankan proses interaksi, seseorang akan melakukan penilaian tentang karakteristik orang lain.

## 2. Pengertian Iklim Organisasi

Konsep tentang iklim organisasi muncul dari pandangan Kurt Lewin (dalam Wirawan, 2007) mengenai *Field theory*. Menurut Lewin (dalam Wirawan, 2007), perilaku-perilaku individu dihasilkan oleh gabungan karakteristik pribadi (seperti: sifat-sifat kepribadian, kemampuan dan pengalaman) dengan lingkungan psikologis seseorang (cara seseorang memandang lingkungan di sekitarnya).

Iklim organisasi merupakan sistem yang dinamis sehingga mempengaruhi keseluruhan tingkah laku individu-individu yang ada di dalam organisasi serta mempengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan organisasi yang lain. Iklim organisasi terbentuk melalui keyakinan bersama yang berkembang melalui interaksi antara anggota kelompok dengan lingkungan fisik dan lingkungan sosial organisasi (Lindell & Brandt, 2000).

Persepsi terhadap iklim organisasi adalah cara pandang individu terhadap situasi lingkungan kerjanya, yang dilihat, diamati dan dirasakan oleh individu selaku anggota organisasi kemudian diberi makna oleh individu berdasarkan interpretasi mereka terhadap situasi lingkungan kerjanya. Menurut Glisson, Charles, James, dan Lawrence (2002), iklim organisasi adalah persepsi individual karyawan yang disebabkan oleh pengaruh psikologis dari lingkungan kerja terhadap kesejahteraan pribadinya.

Pengertian iklim organisasi yang hampir sama disampaikan oleh James dan Sells (dalam Dahesihsari dan Seniati 2002) yang mengatakan, iklim organisasi merupakan persepsi individu terhadap lingkungan organisasi, yang didasarkan pada pemaknaan personal terhadap kebermaknaan lingkungan.

Persepsi karyawan terhadap lingkungan lebih merupakan mediator dari respon sikap dan perilaku dibandingkan dengan karakteristik obyektif dari lingkungan itu sendiri, oleh karena itu atribut-atribut lingkungan kerja yang bersifat langsung dan dekat dengan pengalaman individu cenderung menimbulkan pengaruh yang signifikan terhadap persepsi iklim organisasi. Organisasi yang dipandang sebagai suatu sistem sosial, dalam perjalanannya selalu dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Davis dan Newstorm (2001) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam, dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Dalam kaitan ini jelas dimaksudkan bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau dihadapi oleh manusia yang berada di dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang dalam melakukan tugas-tugas keorganisasiannya. Wirawan (2007) mendefinisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Litwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2007) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Davis (2001) mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai “*The*

*human environment within an organization's employees do their work*".

Pernyataan Davis tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Davis dan Newstorm (2001) bahwa iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Davis dan Newstorm (2001) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Iklim tidak dapat dilihat dan disentuh, tapi iklim ada dan dapat dirasakan. Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya secara utuh dan sempurna, maka dibutuhkan individu-individu yang handal sebagai sumber daya yang akan memegang kendali tali organisasi. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim yang baik dan menyenangkan. Sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya dapat terus dipertahankan dan mereka memiliki prestasi kerja yang tinggi.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan seseorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota organisasi dalam bekerja.

### **3. Dimensi Iklim Organisasi**

Koys dan Decotris 1991 (dalam Dewi 2010) mengemukakan ada 8 (delapan) dimensi dalam persepsi terhadap iklim organisasi, yaitu :

- a. Otonomi, yaitu terhadap tingkat kemandirian organisasi dalam membuat keputusan mengenai prosedur, tujuan dan prioritas.
- b. Kohesivitas, yaitu tentang kebersamaan dan saling berbagi dalam kebiasaan yang berlaku di organisasi termasuk kesediaan antar anggota untuk memberikan bantuan material.
- c. Kepercayaan, yaitu terhadap kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota-anggota organisasi yang memiliki kedudukan lebih tinggi tentang masalah-masalah yang sensitif dan pribadi dengan harapan bahwa kejujuran dalam berkomunikasi tersebut tidak akan diganggu.
- d. Tekanan, yaitu terhadap tuntutan-tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi standar-standar prestasi.
- e. Dukungan, yaitu tentang toleransi terhadap tindakan anggota oleh atasannya, meliputi kesediaan untuk membiarkan para anggotanya belajar dari kesalahan mereka tanpa takut mendapat sangsi.

- f. Pengakuan, yaitu tentang pengakuan terhadap kontribusi yang telah diberikan anggota kepada organisasi.
- g. Keadilan, yaitu tentang perlakuan-perlakuan di organisasi yang adil dan tidak sewenang-wenang atau membeda-bedakan.
- h. Inovasi, yaitu tentang dukungan terhadap perubahan dan kreativitas, termasuk pengambilan resiko ke dalam wilayah-wilayah yang baru atau wilayah-wilayah dimana anggota belum atau hanya memiliki sedikit pengalaman sebelumnya.

Menurut Spencer dkk (1998) ada 6 (enam) dimensi persepsi terhadap iklim organisasi yaitu :

- a. Hadiah, yaitu penghargaan yang berkaitan dengan tingkat prestasi dan harapan-harapan.
- b. Komitmen kelompok, yaitu para karyawan saling bekerjasama, saling mempercayai dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.
- c. Fleksibilitas, yaitu meminimalkan peraturan-peraturan yang tidak berguna dan mendukung kreativitas.
- d. Pertanggungjawaban, yaitu mendukung inisiatif dan pengambilan keputusan, serta ada pertanggungjawaban pada setiap tingkatan.
- e. Standar-standar, yaitu menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan menekankan pada peningkatan prestasi.
- f. Kejelasan, yaitu kejelasan tujuan, sasaran, peraturan dan prosedur.

Litwin dan Stringer, (dalam Wirawan, 2007) mengemukakan ada 6 dimensi persepsi iklim organisasi yaitu:

- a. Kredibilitas, yaitu tingkat penerimaan dan penghargaan terhadap legitimasi pimpinan organisasi serta keputusan-keputusan yang dibuat.
- b. Kohesivitas, yaitu tingkat keharmonisan dan keterbukaan antar anggota yang menumbuhkan semangat persatuan dan kebanggaan terhadap organisasi.
- c. Tanggung jawab, yaitu besarnya tanggung jawab yang dipercayakan pada anggota serta kesediaan setiap anggota untuk memikul tanggung jawab atas tindakan-tindakannya yang salah.
- d. Kejelasan, yaitu tingkat kejelasan dan penerimaan tujuan, standar-standar, peraturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi.
- e. Keadilan, yaitu keadilan organisasi dalam memberikan perlakuan pada anggotanya sesuai ketentuan yang berlaku sehingga tidak menimbulkan prasangka.
- f. Fleksibilitas, yaitu tingkat penerimaan organisasi terhadap perubahan serta dukungan terhadap kreativitas dan inovasi dalam melakukan tindakan.

Dari uraian di atas, peneliti akan mengukur persepsi iklim organisasi dengan menggunakan 6 dimensi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer, (dalam Wirawan, 2007) yaitu kredibilitas, kohesivitas, tanggung jawab, kejelasan, keadilan, dan fleksibilitas.

## C. Interaksi Atasan Bawahan

### 1. Pengertian Interaksi Atasan Bawahan (*Leader-Member Exchange*)

Dansereau, Graen dan Casman menjelaskan bahwa teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2012). *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Cakupan isi dari *Leader-Member Exchange* (LMX) terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (Bawahan) dan *Relationship* (Hubungan Interpersonal) (Graen dan Liden, 1995). Pada akhirnya, pendekatan melalui hubungan (*Relationship*) antara atasan dan bawahan akan menjelaskan mengenai bagaimana hubungan interpersonal yang terjadi.

*Leader Member Exchange* (LMX) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya (Morrow, 2005). Dalam menjalankan sebuah operasional, diperlukan kerjasama tim yang baik antara seorang atasan dan bawahan (Novliadi, 2006). Menurut Yukl (2012) dasar pemikiran dari teori *Leader Member Exchange* adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan atasan bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan.

Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa *leader member exchange* difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan

bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan.”

Dalam lingkungan organisasi, maka *leader member exchange* ini mengarah pada hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi pengikut pimpinan.” Graen and Scandura (1987) sebagaimana dikutip oleh Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa “dalam sebuah organisasi dilihat dari hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan, dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu *in group* dan *out group*. Perbedaan antara dua kelompok ini adalah tingkat kedekatan hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan. Karyawan yang memiliki hubungan dan interaksi yang tinggi antara pimpinan dan bawahan masuk dalam kelompok *in group* dan di luar kelompok *in group* adalah kelompok *out group*.” Menurut Graen and Cashman (1995) sebagaimana dikutip oleh Truckenbrodt (2000), “tingkat interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi tidak bisa terstandarisasi untuk semua karyawan karena keterbatasan waktu pimpinan bersama karyawan dan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Keterbatasan sumberdaya ini lebih mengarah pada keterbatasan kapabilitas (kemampuan) setiap karyawan dalam bekerja sehingga apresiasi yang diberikan pimpinan kepada karyawan juga dimungkinkan berbeda.”

Sementara menurut Robbins (2007), *Leader Member Exchange* dapat didefinisikan sebagai “*The creation by leaders of in group and out groups; subordinates with in group status will have higher performance ratings, less turnover, and greater job satisfaction*”. Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam *Leader Member Exchange* ditemukan perbedaan sikap

yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in group* dan *out group*. Pada *in group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2007). Bawahan yang tergabung dalam *out group* mendapatkan waktu terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2008).

Menurut Graen and Cashman (1975) sebagaimana dikutip oleh Truckenbrodt (2000), bahwa karyawan dalam kelompok *in group* bisa diidentifikasi dari:

- a. Adanya perlakuan-perlakuan khusus yang diberikan pimpinan kepada karyawan. Karyawan yang masuk kelompok *in group* cenderung mendapatkan perlakuan khusus dari pimpinan, misalnya perihal kompensasi kerja, toleransi absensi kerja dan lainnya.
- b. Adanya perhatian yang memadai dari pimpinan terhadap karyawan. Karyawan dalam kelompok *in group* akan menilai pimpinan memiliki perhatian yang memadai kepada karyawan.
- c. Adanya kepercayaan pimpinan terhadap karyawan dan sebaliknya. Pimpinan menaruh kepercayaan kepada pimpinan dan demikian pula sebaliknya yaitu karyawan mempercayai pimpinan untuk berbuat yang terbaik bagi karyawan.

- d. Kemauan menerima tambahan tanggung jawab dari perusahaan. Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau disertai tanggung jawab untuk pekerjaan yang lainnya, meskipun sebenarnya bukan menjadi tanggung jawab karyawan bersangkutan.
- e. Kemauan karyawan untuk menerima tugas yang tidak terstruktur. Karyawan yang masuk dalam kelompok *in group* mau menerima tugas yang tidak terstruktur yaitu tugas-tugas yang sifatnya mendadak dan mungkin bukan pekerjaan yang seharusnya ditangani karyawan bersangkutan. Misalnya karyawan bagian produksi diminta pimpinan untuk mengantarkan surat, menjemput anggota keluarga pimpinan, dan lainnya.
- f. Kemauan karyawan untuk secara sukarela bekerja tambahan di perusahaan. Novliadi (2006) menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan karyawan atau pegawai merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Dari interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya di dalam suatu organisasi. Untuk mengetahui apa yang dipikirkan karyawan mengenai perusahaan, pemimpin perlu mengadakan komunikasi aktif dengan para karyawannya. Sikap pemimpin akan menentukan perkembangan tim dalam organisasi perusahaan serta perkembangan yang dicapai

yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian produktifitas kerja karyawan. Keahlian mengembangkan tim oleh seorang pemimpin merupakan kunci sukses keberhasilan kegiatan perusahaan.

Truckenbrodt (2000) mengungkapkan bahwa fokus dari hubungan atasan-bawahan adalah dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi melalui interaksi kedua belah pihak. Temuan penelitiannya membuktikan bahwa peningkatan kualitas hubungan atasan-bawahan akan meningkatkan derajat kepuasan kerja, dan komitmen dari bawahan, serta perilaku warga organisasi. Pemeliharaan dan pengembangan hubungan antara kedua belah pihak secara dewasa tidak hanya bermanfaat bagi keduanya, namun yang lebih penting adalah bagi organisasi secara keseluruhan dalam pencapaian kinerja, pertumbuhan, serta keberhasilan.

Graen dan Cashman (dalam Truckenbrodt, 2000), mengungkapkan bahwa sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan seringkali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian, pekerjaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan. Sebaliknya, dari sisi atasan, seringkali demikian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai balikan dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tak terstruktur atau di luar tugas utama. Lebih lanjut hal tersebut membangkitkan adanya rasa percaya secara timbal balik (*mutual trust*), dukungan positif, saling tergantung secara informal, komunikasi yang lebih terbuka, kepuasan bersama, maupun loyalitas.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa interaksi atasan bawahan (*Leader Member Exchange*) adalah kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan (bawahan) yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya dalam suatu organisasi.

## **2. Dimensi-dimensi Interaksi atasan bawahan (*Leader Member Exchange*)**

Liden dan Maslyn (dalam Dinimartani, 2014) mengemukakan beberapa dimensi *Leader Member Exchange* yaitu :

### **1. *Affection* (Afeksi)**

Yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja (Liden dan Maslyn, 1998). Afeksi (*affection*) menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014), diwujudkan dalam keinginan untuk kejadian dari sebuah hubungan yang menghasilkan komponen penghargaan secara personal dan hasil yang diperoleh. Afeksi juga merupakan wujud penggambaran dari adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain.

### **2. *Loyalty* (Loyalitas)**

Yaitu mengacu pada ekspresi dari dukungan yang umum diberikan untuk tercapainya tujuan dan sesuai dengan karakter personal dari anggota lain pada hubungan *LMX*. *Loyalty* (loyalitas) menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) merupakan ekspresi dari dukungan public atas tujuan dan karakter seseorang pada staf yang lain dalam lingkup *LMX*. Loyalitas

melibatkan kepercayaan yang penuh pada seseorang secara konsisten dari situasi yang satu ke situasi yang lain.

### 3. *Contribution* (Kontribusi)

Yaitu persepsi jumlah, arah, dan kualitas aktivitas yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama dan menguntungkan (eksplisit atau implisit). Kontribusi menurut Dionne (dalam Dinimartani, 2014) merupakan kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas.

### 4. *Professional Respect* (Penghormatan Profesional)

Yaitu persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau diluar organisasi, sehingga menjadi unggul di bidang kerjanya. *Respect professional* adalah adanya perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan staf.

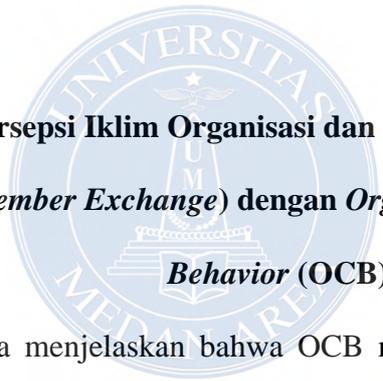
Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi dari *leader member exchange* adalah *affection, loyalty, contribution, dan professional respect*.

### 3. Faktor Penyebab Interaksi Atasan Bawahan (*Leader Member Exchange*)

Tidak terdapat begitu banyak studi yang mempelajari faktor penyebab *leader member exchange*. Beberapa menyatakan bahwa anteseden dari *leader member exchange* adalah kesamaan demografis (Bauer & Green, dalam Sarisusantini,2012), persepsi akan kesamaan (Liden, dalam Sarisusantini,2012),

kinerja (Bauer & Green, dalam Sarisusantini, 2012), locus of control (Kinicki & Vecchio, dalam Sarisusantini, 2012) dan perasaan suka (Wayne & Ferris, dalam Sarisusantini, 2012).

Persepsi akan kesamaan merupakan predictor yang kuat untuk dimensi afek dari *leader member exchange*, namun tidak dengan dimensi yang lainnya. Selain itu, lama berhubungan juga predictor untuk dimensi loyalitas ataupun respek profesional, namun tidak dengan dimensi-dimensi lainnya. Dimensi-dimensi inilah yang menyebabkan bervariasinya anteseden dari *leader member exchange*.



**D. Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dan Interaksi Atasan Bawahan  
(*Leader Member Exchange*) dengan *Organizational Citizenship  
Behavior (OCB)***

Garay (2006) ia menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Lin dkk (2008) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, meliputi faktor Individu, faktor kelompok, dan faktor organisasi (iklim organisasi dan budaya organisasi). Secara umum iklim organisasi diartikan sebagai persepsi terhadap lingkungan organisasi baik secara individu maupun kelompok menurut Patterson (dalam Wirawan, 2007).

Bagi Umstot (dalam Idrus, 2006) iklim organisasi merupakan salah satu cara untuk mengukur budaya organisasi, dan iklim organisasi itu sendiri dimaknai

sebagai cara karyawan memahami lingkungan organisasinya. Situasi ini tampaknya yang menjadikan Umsot berpendapat bahwa faktor tertentu dapat penting pada organisasi tertentu, namun tidak memiliki makna yang berarti pada organisasi lain.

Jika pegawai memiliki OCB maka pegawai mampu mengendalikan perilakunya sendiri atau memilih perilaku yang sesuai untuk kepentingan organisasi. Perilaku ini akan muncul karena memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas bila melakukan sesuatu yang lebih bagi organisasi. Kondisi ini terjadi jika pegawai memiliki persepsi positif pada organisasinya, termasuk pada iklim dalam organisasi tersebut.

Bersona dan Avilio (dalam Dewi, 2010) menemukan pada beberapa penelitian bahwa salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana, 2007). Lebih lanjut Luthans (dalam Dewi, 2010) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal organisasi.

Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif, antara lain OCB. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Wahyuli (dalam Dewi, 2010) yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan OCB karyawan. Hal ini berarti semakin kondusif iklim organisasi dalam suatu perusahaan akan diikuti dengan tingginya OCB karyawan.

Sebagai perilaku di luar peran yang harus dimainkan, sesungguhnya OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya. Berdasarkan pembahasan di atas, OCB mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi dan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Sehingga seharusnya organisasi memberikan perhatian lebih pada OCB anggotanya untuk lebih mendukung kelancaran organisasi mencapai tujuannya. Penilaian kinerja karyawan mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif, misalnya membantu karyawan lain dan saling mendukung dalam tim. Lebih penting dari semua itu, organisasi dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong OCB dalam berbagai kegiatan.

Menurut Organ dan Sloat (dalam Zurasaka, 2008), factor lainnya yang mempengaruhi OCB adalah persepsi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Gill mengungkapkan bahwa pertukaran sosial dan gaya kepemimpinan dalam sebuah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan akan memberikan dampak terhadap meningkatnya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan bawahannya.

Keadaan sosial dalam lingkungan kerja memang tidak bisa disepelekan. Teori pertukaran sosial sendiri sudah menjelaskan bagaimana pentingnya sebuah hubungan sosial di dalam lingkungan kerja. Schneider dan Reichers menyatakan bahwa faktor sosial, seperti hubungan interpersonal, memiliki peran penting dalam mempengaruhi pandangan karyawan terhadap iklim organisasi (Tierney,

1999). Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bagaimana proses yang terjadi pada iklim organisasi dan *leader-member exchange* merupakan dua hal penting yang harus diperhatikan lebih lanjut untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

### **E. Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

OCB merupakan perilaku karyawan yang mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi peran spesifikasinya dalam kerja. Kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi merupakan sesuatu yang efektif untuk meningkatkan fungsi sebuah organisasi melalui perilaku manusia.

Jika pegawai memiliki OCB maka pegawai mampu mengendalikan perilakunya sendiri atau memilih perilaku yang sesuai untuk kepentingan organisasi. Perilaku ini akan muncul karena memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas bila melakukan sesuatu yang lebih bagi organisasi. Kondisi ini terjadi jika pegawai memiliki persepsi positif terhadap organisasinya, termasuk pada iklim dalam organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh Organ dan Sloat (dalam Zurasaka, 2008) yang mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak. Iklim organisasi yang terbuka akan tercipta jika semua anggota memiliki persepsi positif pada organisasinya.

Iklm organisasi dapat mempengaruhi perilaku manusia berdasarkan pada pendapat yang dikeluarkan oleh Letwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2007) yang menyatakan bahwa perilaku manusia merupakan hasil interaksi individu dengan lingkungannya atau iklim disekitarnya. Jadi lingkungan disini dianggap penting dalam menentukan perilaku individu, yang mana individu memberi makna terhadap lingkungannya kemudian menentukan perilaku yang tepat. Individu yang mempunyai persepsi positif terhadap iklim organisasi akan mengembangkan segala perilaku yang lebih baik dalam bekerja antara lain bersikap menolong, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra, mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif, bertoleransi terhadap hal-hal yang kurang dari harapan dan dengan sukarela mau menjaga dan melindungi aset-aset perusahaan. Begitu juga sebaliknya, individu yang mempunyai perilaku buruk akan berdampak negatif bagi organisasi.

Iklm organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan perilaku anggota selanjutnya. Iklm organisasi akan berdampak positif jika iklim organisasi memenuhi perasaan dan kebutuhan pegawai. Iklm ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi sehingga membentuk pola perilaku positif antara lain OCB.

Menurut Robbins (2007), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. jika karyawan memiliki OCB maka karyawan mampu mengendalikan perilakunya. Kondisi itu terjadi jika karyawan melihat

persepsi yang baik tentang organisasinya, termasuk iklim organisasi. Agar semua tugas yang dilakukan oleh karyawan tercapai dengan organisasi yang menyenangkan yakni iklim yang dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu dibutuhkan iklim organisasi untuk dapat meningkatkan OCB para karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara persepsi iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **F. Hubungan Interaksi Atasan Bawahan (*Leader Member Exchange*) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Pengertian *leader member exchange* menurut Organ (2006) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.”

Menurut Morrow (2005) bahwa “*leader member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan

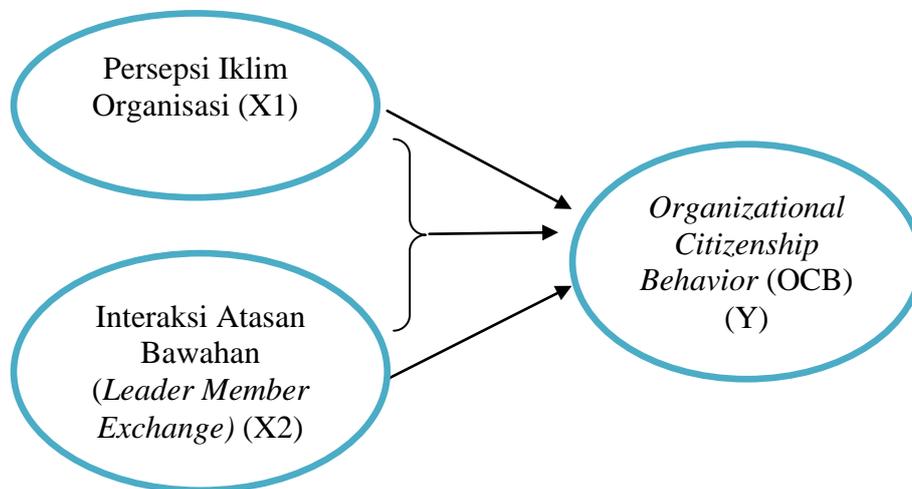
karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.”

Miner (dalam Novliadi, 2006) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh perusahaan. Terlebih lagi dengan hubungan positif yang tercermin dalam interaksi yang berkualitas akan memberikan perasaan lebih dihargai oleh atasan sehingga membuat karyawan lebih menunjukkan perilaku *extra role* mereka dalam perusahaan (Riggio, 1990).

Menurut Wayne (dalam Novliadi, 2006), karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang tinggi dengan atasannya dapat mengerjakan pekerjaan selain yang biasa mereka lakukan, sedangkan karyawan yang memiliki kualitas interaksi yang rendah dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja. Hal ini menunjukkan semakin baik kualitas interaksi atasan bawahan maka semakin tinggi OCB didalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara interaksi atasan bawahan (*leader member exchange*) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

## G. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## H. Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas diajukan hipotesis :

1. Ada hubungan positif persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Dengan asumsi semakin baik persepsi iklim organisasi dan semakin tinggi interaksi atasan bawahan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin tinggi. Sebaliknya, semakin buruk persepsi iklim organisasi dan semakin rendah interaksi atasan bawahan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin rendah.
2. Ada hubungan positif persepsi iklim organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Dengan asumsi semakin baik persepsi iklim organisasi maka

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin tinggi. Sebaliknya, semakin buruk persepsi iklim organisasi maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin rendah.

3. Ada hubungan positif interaksi atasan bawahan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Dengan asumsi semakin tinggi interaksi atasan bawahan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah interaksi atasan bawahan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin rendah.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Metode merupakan unsur penting dalam penelitian ilmiah, karena metode yang digunakan dalam penelitian dapat menemukan apakah penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan hasilnya. Bab ini akan menguraikan mengenai tipe penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, validitas dan reliabilitas alat ukur, dan analisis data.

#### A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Perguruan Panca Budi Medan, pada bulan Februari

– Agustus 2016.

**Tabel 1. Jadwal Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Feb				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				Sep
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Studi pendahuluan	■	■																											
2	Penyusunan proposal	■	■	■																										
3	Konsultasi pembimbing				■																									
4	Seminar proposal				■																									
5	Revisi tesis					■	■	■	■	■	■	■	■																	
6	Penyusunan instrument dan konsultasi pembimbing													■	■	■	■	■	■	■	■									
7	Pengumpulan data																					■	■							
8	Konsultasi pembimbing																									■				
9	Analisis data																													
10	Seminar hasil																													
11	Perbaikan																										■	■		
12	Ujian komprehensif																											■	■	
13	Perbaikan akhir																												■	

## **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Terikat : *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
2. Variabel Bebas : Persepsi Iklim Organisasi (X1)  
Interaksi Atasan Bawahan (X2)

## **C. Definisi Operasional**

Definisi operasional dari variabel dalam penelitian ini adalah:

### **1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan secara sukarela di luar tanggung jawab dalam *jobdescription* serta kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi. OCB ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi OCB yaitu kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi.

### **2. Persepsi Iklim Organisasi**

Persepsi iklim organisasi adalah persepsi seseorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota organisasi dalam bekerja. Persepsi iklim organisasi ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi iklim organisasi yang terdiri dari enam aspek yaitu: kredibilitas, kohesivitas, tanggung jawab, kejelasan, keadilan, dan fleksibilitas.

### **3. Interaksi Atasan Bawahan (*Leader Member Exchange*)**

Interaksi atasan bawahan (*Leader Member Exchange*) adalah kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan (bawahan) yang akan mampu meningkatkan kinerja keduanya dalam suatu organisasi. Interaksi atasan bawahan ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi interaksi atasan bawahan yaitu *Affection, Loyalty, Contribution, dan Professional Respect*.

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Suatu penelitian selalu berhadapan dengan masalah sumber data yang disebut populasi dan sampel penelitian. Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010). Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek lain. Populasi adalah seluruh individu yang menjadi subjek penelitian yang nantinya akan dikenai generalisasi. Populasi penelitian adalah keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perguruan Panca Budi Medan sejumlah 80 orang karyawan.

## 2. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Arikunto (2010), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dalam menentukan jumlah sampel Arikunto (2010), menjelaskan apabila subjek kurang dari 100 lebih baik di ambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi (*Total Sampling*). Semua populasi dalam penelitian ini akan dijadikan sampel penelitian yaitu karyawan Perguruan Panca Budi Medan sejumlah 80 orang karyawan.

### E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala dengan menggunakan skala Likert. Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 1990). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 2002).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (2002), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang favorable dan pernyataan yang unfavorable.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang favourable, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) ,sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan unfavourable, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

a. Skala *Organizational Citizenship behavior* (OCB)

Skala *Organizational Citizenship behavior* (OCB) disusun berdasarkan dimensi OCB yang dikemukakan oleh Graham (dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood, 2002) yaitu kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir aitem skala *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2. Kisi-kisi Distribusi Skala *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

No	Dimensi OCB	Indikator	Sebaran Butir Aitem		Jlh
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Kepatuhan ( <i>Obedience</i> )	Kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi	2,4,5,7,30	3,8,10,12,13	10
2	Loyalitas ( <i>Loyalty</i> )	Kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.	1,6,9,15,18	14,22,24,26,29	10
3	Partisipasi	Kemauan karyawan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan, memberi masukan, sumbangan pemikiran, melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur, mengikuti pelatihan	11,16,19,21,23,25	17,20,27,28	10
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>

b. Skala Persepsi Iklim Organisasi

Skala persepsi iklim organisasi dalam penelitian ini disusun berdasarkan dimensi iklim organisasi yang skala yang disusun berdasarkan dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer, (dalam Wirawan, 2007) yaitu kredibilitas, kohesivitas, tanggung jawab, kejelasan, keadilan, dan fleksibilitas.

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir aitem skala persepsi iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3. Kisi-kisi Distribusi Skala Persepsi Iklim Organisasi**

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Aitem		Jlh
			Favourable	Unfavourable	
1.	Kredibilitas	Penerimaan dan penghargaan terhadap legitimasi pimpinan organisasi serta keputusan-keputusan yang dibuat	1, 2, 3	7, 8, 9	6
2.	Kohesivitas	Keharmonisan dan keterbukaan antar anggota serta menumbuhkan semangat dan kebanggaan terhadap organisasi.	4, 11, 15	10,13,19	6
3.	Tanggung Jawab	Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan	5,12,20	6,14,22	6
4.	Kejelasan	Penerimaan pada tujuan, standar-standar, peraturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi.	17,21,25	16,18,24	6
5.	Keadilan	Memberikan perlakuan yang adil pada anggota sesuai ketentuan yang berlaku sehingga tidak menimbulkan prasangka.	23,27,29	26,28,30	6
6.	Fleksibilitas	Penerimaan terhadap perubahan serta dukungan terhadap kreativitas dan inovasi dalam melakukan tindakan.	32,34,36	31,33,35	6
Total			18	18	36

### 3. Skala Interaksi atasan bawahan (*Leader Member Exchange*)

Skala interaksi atasan bawahan dalam penelitian ini disusun berdasarkan dimensi interaksi atasan bawahan yang dikemukakan oleh Liden dan Maslyn (dalam Dinimartani, 2014) yaitu *Affection*, *Loyalty*, *Contribution*, dan *Professional Respect*.

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir aitem skala interaksi atasan bawahan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4. Kisi-Kisi Distribusi Skala Interaksi Atasan Bawahan**

No	Dimensi	Indikator	Sebaran Butir Aitem		Jlh
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	<i>Affection</i>	Saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan, adanya kenyamanan dan perasaan senang atau bahagia atas hadirnya orang lain	2,6,10	3,5	5
2	<i>Loyalty</i>	Dukungan untuk tercapainya tujuan, melibatkan kepercayaan yang penuh pada karyawan secara konsisten	8,12	1	3
3	<i>Contribution</i>	Kecenderungan pada setiap anggota (staf) untuk berpartisipasi atau terlibat mengambil tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas.	4,14,18,20	7,11	6
4	<i>Professional Respect</i>	Perasaan saling menghargai antara pimpinan dengan staf.	15,16,17,19	9,13	6
<b>TOTAL</b>			<b>13</b>	<b>7</b>	<b>20</b>

## F. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

### 1. Validitas

Menurut Hadi (2002) suatu alat ukur dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang sebenarnya harus diukur. Alat ukur dikatakan teliti apabila alat itu mempunyai kemampuan yang cermat menunjukkan ukuran besar kecilnya gejala yang diukur.

Validitas menunjukkan kepada ketepatan dan kecermatan tes dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas

yang tinggi apabila tes tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan diadakannya tes tersebut.

Dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antara tiap butir dengan skor total (Hadi, 2002), dimana rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left[ \left( \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right) \left( \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right) \right]}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek tiap item) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan item)
- XY : Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y
- X : Jumlah skor seluruh subjek tiap item
- Y : Jumlah skor keseluruhan item pada subjek
- $X^2$  : Jumlah kuadrat skor X
- $Y^2$  : Jumlah kuadrat skor Y
- N : Jumlah subjek

Nilai validitas setiap butir (koefisien r *product moment*) sebenarnya masih perlu dikorelasikan karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total. Dan hal ini menyebabkan koefisien r menjadi lebih besar (Hadi, 2002). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai Formula *Part Whole*.

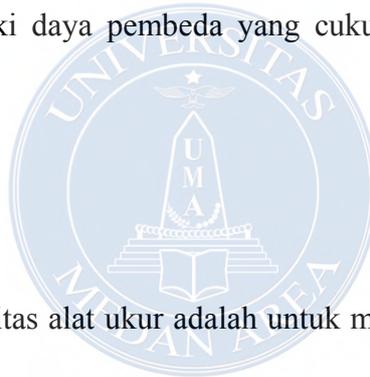
Adapun Formula *Part Whole* adalah sebagai berikut:

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_y)^2 - (SD_x)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan :

- $r_{bt}$  : Koefisien r setelah dikoreksi
- $r_{xy}$  : Koefisien r sebelum dikoreksi
- $SD_x$  : Standart deviasi skor item
- $SD_y$  : Standart deviasi skor total

Dalam menentukan valid atau tidaknya suatu aitem, Azwar (2011) menyatakan jika suatu aitem memiliki nilai pencapaian koefisien korelasi minimal 0,30 dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau dianggap valid.



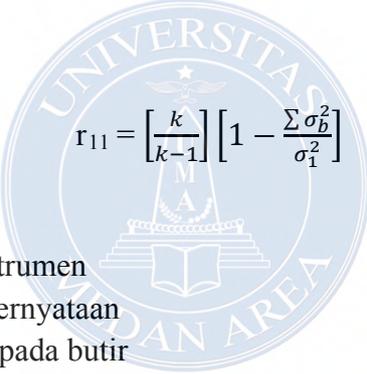
## 2. Reliabilitas

Konsep reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, keajegan, kestabilan, konsistensi, dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama aspek dalam diri subjek yang diukur memang belum berubah. Analisis reliabilitas kedua alat ukur digunakan metode *Cronbach's Alpha*, metode ini sangat populer dan *commonly* digunakan pada skala uji yang berbentuk Likert. Uji ini dengan menghitung koefisien alpha. Data dikatakan reliabel apabila "r alpha" positif atau  $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$ . Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada

taraf signifikansi 0,05 , program SPSS secara *default* menggunakan nilai ini (Azwar, 2011).

Sekarang (dalam Azwar, 2011) menyatakan untuk melihat suatu data dikatakan reliabel dapat dilihat dengan menggunakan nilai batasan penentu, misalnya 0,6. Nilai yang kurang dari 0,6 dianggap memiliki reliabilitas yang kurang, sedangkan nilai 0,7 dianggap dapat diterima atau cukup baik, dan nilai diatas 0,8 dianggap baik.

Untuk mencari besaran angka reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dapat digunakan suatu rumus berikut (Azwar, 2011).


$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen  
 $k$  = jumlah butir pernyataan  
 $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varian pada butir  
 $\sigma_1^2$  =varian total

## G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu hubungan antara persepsi iklim organisasi dan interaksi atasan bawahan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) digunakan Analisis Regresi Berganda. Penggunaan analisis Regresi Berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam memberikan sumbangan terhadap variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y : *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

X1 : Persepsi Iklim Organisasi

X2 : Interaksi atasan bawahan (*Leader Member Exchange*)

b<sub>0</sub> : besarnya nilai Y jika X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> = 0

b<sub>1</sub> : besarnya pengaruh X<sub>1</sub> terhadap Y dengan asumsi X<sub>2</sub> tetap

b<sub>2</sub> : besarnya pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y dengan asumsi X<sub>1</sub> tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu:

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
2. Uji Linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, M. (2005). *Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi*. Jurnal Universitas Yogyakarta.
- Aini, F.A.F., Hardjajani. T., Priyatama N.A. (2014). *Hubungan antara Kualitas Interaksi Atasan Bawahan dan Quality of Work life dengan Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT. Air Mancur Palur Karanganyar*, Vol.6, No.11.
- Aldag, R. & Reschke, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and its Value to Organization Center for Organization
- Ariani, D.W. (2008). *Perilaku Kewargaan Organisasional*. <http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=1112>. Diakses tanggal 15 Desember 2015.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta : RinekaCipta.
- Azwar, S. (2011). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Bloodgood, J. M. (2002). *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations*. *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4 (Oct., 2002), pp. 505-522.
- Brahmana, S.S. & Sofyandi, H. (2007). *Transformational Leadership dan Organization Citizenship Behavior* di Utama. Laporan Penelitian. Tidak diterbitkan.
- Bourman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of extra-role performance*, dalam Schmitt, N. & Bourman, W. C. (editors). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dahesihsari dan Seniati. (2002). Hubungan antara Kesesuaian Preferensi Individu dan Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Proceeding Temu Ilmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi*, 2-3 Agustus 2002, Hal. 167-177, Fakultas Psikologi UNAIR, Surabaya.
- Davis, Keith, dan Newstrom, J. W. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi ( Edisi Ketujuh Alih Bahasa Agus Darma)*. Jakarta: Erlangga

- Dewi, K.S.(2010). *Hubungan Iklim Organisasi dan Organizational Citizens Behavioral (OCB) Guru di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo*. Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro.Vol 7, No 1, April 2010, 11-17.
- Dinimartani, D.A. (2014). *Pengaruh Pelatihan "Courageous Followership" Untuk Meningkatkan Kualitas Leader Member Exchange Pegawai di BP2KB Provinsi Jawa Timur*. Jurnal Psikologi Universitas Surabaya. Vol 3, No 1, 2014.
- Djatmika, E.T. (2005). *Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*. *Journal Eksekutif*, 2, 2, 81-88.
- Garay, Hannah Dara Vanzuela, (2006). *Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi, Sinergi, Kajian Bisnis Dan Manajemen*, Vol. 8, No. 1, Januari 2006: 33-42.
- Graen, G.B & Liden, R.C. (1995). *Short Notes: Role of Leadership in the Employee Withdrawl Process*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.67:868-872.
- Glisson, Charles, James, Lawrence R., (2002). *The cross-level effect of culture and climate in human service teams*, *Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Hadi, S. (2002). *Metodologi Research*. Jilid 1. Yogyakarta:Andi.
- Hamachek, D. (1990). *Psychology in teaching, learning, and growth*. Boston : Allyn and Bacon
- Idrus, M. (2006). *Implikasi Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan*. Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro, Vol. 3, No. 1, 94-106.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, and Mahmudul Haq, (2004). *"Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," BRAC University Journal*, Vol. I, No. 2, p. 75-85.
- Liden, R.C.& Maslyn, J.M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange: An emperical assessment through scale development*. *Journal of Management*, 4,43-72.
- Lindell, Michael, Brandt, Christina. (2000). *Climate quality and climate consensus as mediator of the relationship between organizational antecedent and outcome*, *Journal of applied psychology* Vol.85, No.3, hal 331-348.

- Morrow, P.C. et al. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20. No. 8, pp. 681 – 694.
- Nisfiannoor, Muhammad. (2009). *Pendekatan Statistik Modern Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Novliadi, F.(2006). *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional*. PSIKOLOGIA, Volume 2, No. 1, Juni 2006: 39-46.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and Mckenzie,S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature Antecedents, and Consequences*. GE Publications.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). *Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness*. *Journal of Marketing Research*, 31: 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and Mckenzie,S. B. *Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance*. *Journal Of Applied Psychology*, vol. 82 : 262 – 270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307
- Rahmat, Jalaluddin. (1990). *Teori-Teori Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Riggio, R. E. (1990). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Illinois: Scott, Foresman, and Company.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 11. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins. (2007). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*, 7th Edition, Prentice Hall International, Inc
- Sarisusantini, Kartika. (2012). *Increasing leader member exchange from subordinate and supervision satisfaction through coaching for supervisor training at PT.X*. Tesis diterbitkan: Depok UI.
- Saptoani, Avianti. (2011). *Organizational citizenship Behavior Tenaga Pendidik*. Bayu Media: Malang.

- Spencer, M. Kyle and Spencer. (1998). *Competence at Work Models Superior Performance*, New York USA : John Willey & Sons. Inc.
- Settoon, R. P, Bennet, N, & Liden, R. C. (1998). *Social exchange in organization: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity*. *Journal of applied psychology*, Vol. 81(3): 219-227.
- Sternberg, R.J. (2001). *Psychology: In Search Of The Human Mind (3<sup>th</sup> ed)*. Orlando: Harcourt College Publisher
- Suryabrata, S. (1990). *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajawali
- Tierney, P. (1999). *Work Relations as a precursor to a psychological climate for change (the role of work group supervisor and peers*. *Journal of Organizational Change* 120-133. MCB University Press, 0953-4814
- Truckenbrodt Y.B. (2000). *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. *Research. Acquisition Review Quarterly*. (233-242).
- Walgito, Bimo. (2003). *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Waspodo, A. A & Minadaniati, L. (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada PT. Trubus Swadaya Depok*. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* Vol. 3, No. 1, 2012, 115-125.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall. New Jersey
- Zurasaka, A. ( 2008). *Teori Perilaku Organisasi*. <http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi>. Diakses tanggal 15 Desember 2015
- <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/06/leader-member-exchange-lmx-dalam.html>. Diakses tanggal 27 Desember 2015.
- <http://ahdasaifulaziz.blogspot.co.id/2011/11/leader-member-exchange.html>. Diakses tanggal 27 Desember 2015.

# LAMPIRAN



# **LAMPIRAN 1**

## **Uji Reliabilitas & Validitas**

## Uji Reliabilitas

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR0
009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VA
R00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023
VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00
036
/SCALE('IKLIM ORGANISASI') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

### Notes

Output Created		10-Aug-2016 10:39:20
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 /SCALE('IKLIM ORGANISASI') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resour	Processor Time	00:00:00.000
ces	Elapsed Time	00:00:00.000

[DataSet0]

## Scale: IKLIM ORGANISASI

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	36

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	102.5625	114.199	.510	.889
VAR00002	102.6500	117.572	.330	.892
VAR00003	102.5625	114.021	.596	.888
VAR00004	102.8000	113.909	.554	.888
VAR00005	102.9000	112.142	.624	.887
VAR00006	102.8125	113.850	.547	.889
VAR00007	103.2375	111.854	.616	.887
VAR00008	103.0625	119.148	.265	.893
VAR00009	103.2625	116.930	.333	.892
VAR00010	103.1875	114.407	.420	.891
VAR00011	103.3375	111.467	.589	.887
VAR00012	102.7250	113.898	.713	.887
VAR00013	103.1375	113.411	.536	.889
VAR00014	103.0625	117.958	.255	.893
VAR00015	102.7750	116.278	.453	.890
VAR00016	103.3125	123.635	-.127	.900
VAR00017	103.4125	112.220	.601	.887
VAR00018	103.3125	114.192	.514	.889
VAR00019	103.0125	116.747	.405	.891
VAR00020	103.1000	116.319	.405	.891
VAR00021	103.0625	116.895	.340	.892
VAR00022	103.1500	118.028	.216	.895
VAR00023	102.8875	116.861	.444	.891
VAR00024	103.0250	115.721	.444	.890
VAR00025	102.8875	116.050	.419	.891
VAR00026	102.9500	112.934	.636	.887
VAR00027	103.1750	119.285	.156	.895
VAR00028	103.0375	115.758	.450	.890
VAR00029	103.0750	117.716	.323	.892

VAR00030	103.2375	118.639	.217	.894
VAR00031	103.0625	117.477	.402	.891
VAR00032	103.1625	114.492	.411	.891
VAR00033	103.1625	115.707	.376	.892
VAR00034	103.4625	120.885	.062	.896
VAR00035	103.2125	116.144	.355	.892
VAR00036	103.2250	114.177	.525	.889

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
1.0600E2	122.203	11.05453	36

NEW FILE.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020

/SCALE('INTERAKSI ATASAN BAWAHAN') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

## Reliability

### Notes

Input	Output Created	Comments
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 /SCALE('INTERAKSI ATASAN BAWAHAN') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time 00:00:00.031
	Elapsed Time 00:00:00.007



## Scale: INTERAKSI ATASAN BAWAH AN

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	20

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	58.1750	47.691	-.079	.880
VAR00002	57.8125	42.888	.525	.859
VAR00003	57.7875	45.562	.205	.870
VAR00004	57.8875	42.456	.594	.857
VAR00005	57.9000	45.484	.238	.868
VAR00006	57.9750	42.835	.458	.862
VAR00007	58.0375	43.226	.425	.863
VAR00008	57.9125	41.524	.554	.858
VAR00009	57.9375	42.085	.595	.857
VAR00010	57.9750	42.050	.534	.859
VAR00011	57.9375	43.857	.467	.862
VAR00012	57.9125	42.131	.461	.862
VAR00013	58.0125	43.152	.482	.861
VAR00014	57.9875	41.937	.595	.857
VAR00015	57.9375	41.680	.585	.857
VAR00016	57.7375	43.259	.476	.861
VAR00017	57.6375	43.424	.436	.863
VAR00018	57.7750	40.961	.662	.854
VAR00019	57.7750	43.544	.376	.865
VAR00020	57.7000	41.808	.625	.856

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
60.9375	47.401	6.88485	20

```

NEW FILE.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00
009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VA
R00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023
VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030
/SCALE('OCB') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

		Notes
Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 /SCALE('OCB') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.046
	Elapsed Time	00:00:00.008

[DataSet2]

## Scale: OCB

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	80	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	30

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	88.4875	93.747	.687	.865
VAR00002	88.5750	96.956	.415	.871
VAR00003	88.6625	96.125	.419	.871
<b>VAR00004</b>	<b>88.8125</b>	<b>101.623</b>	<b>.066</b>	<b>.879</b>
VAR00005	88.4625	94.252	.655	.866
VAR00006	88.4625	95.543	.519	.869
VAR00007	88.5125	93.873	.766	.864
VAR00008	88.5250	95.620	.468	.870
VAR00009	88.7125	95.195	.460	.870
VAR00010	88.7625	96.690	.384	.872
<b>VAR00011</b>	<b>88.9750</b>	<b>98.734</b>	<b>.286</b>	<b>.874</b>
VAR00012	88.6250	97.453	.375	.872
VAR00013	88.7750	97.240	.352	.873
VAR00014	88.4250	96.703	.463	.870
VAR00015	88.5625	98.857	.301	.874
VAR00016	88.9625	96.973	.395	.872
VAR00017	88.6875	96.395	.488	.870
VAR00018	88.7500	96.038	.394	.872
VAR00019	88.6000	97.357	.395	.872
VAR00020	88.7000	94.187	.544	.868
VAR00021	88.5750	95.209	.516	.869
<b>VAR00022</b>	<b>88.7000</b>	<b>98.567</b>	<b>.215</b>	<b>.877</b>
<b>VAR00023</b>	<b>88.8125</b>	<b>104.357</b>	<b>-.112</b>	<b>.883</b>
VAR00024	88.3500	95.015	.558	.868
VAR00025	88.4250	96.653	.426	.871
VAR00026	88.4750	94.683	.670	.866
VAR00027	88.3375	97.163	.451	.870

VAR00028	88.4875	93.949	.633	.866
VAR00029	88.5875	101.106	.102	.879
VAR00030	88.7875	99.511	.218	.876

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
91.6750	103.209	10.15921	30



# **LAMPIRAN 2**

# **Data Penelitian**

A circular watermark logo of Universitas Medan Area is centered behind the text. The logo features a central emblem with a book and a torch, surrounded by the text 'UNIVERSITAS MEDAN AREA'.























**LAMPIRAN 3**  
**Hasil Analisis**  
**Data Penelitian**

## Uji Normalitas

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=X1 X2 X3

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

		Notes
Output Created		10-Aug-2016 10:58:19
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPARTESTS /K-S(NORMAL)=X1 X2 X3 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.031
	Elapsed Time	00:00:00.003
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	131072

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

### Descriptive Statistics

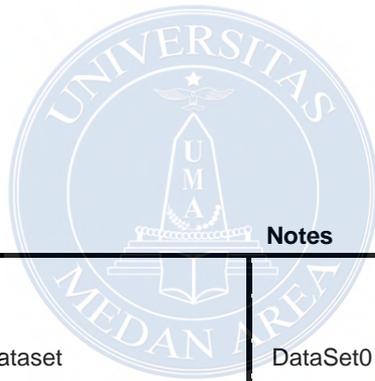
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
IKLIM ORGANISASI	80	86.4625	10.25738	66.00	113.00
INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	80	51.9875	6.64182	23.00	66.00
OCB	80	73.5875	10.11540	37.00	92.00

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		IKLIM ORGANISASI	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	OCB
N		80	80	80
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	86.4625	51.9875	73.5875
	Std. Deviation	10.25738	6.64182	1.01154E1
Most Extreme Differences	Absolute	.117	.112	.115
	Positive	.117	.112	.076
	Negative	-.057	-.084	-.115
Kolmogorov-Smirnov Z		1.043	1.000	1.032
Asymp. Sig. (2-tailed)		.227	.271	.238

a. Test distribution is Normal.

EXAMINE VARIABLES=X1 X2 X3  
 /PLOT BOXPLOT STEMLEAF  
 /COMPARE GROUP  
 /STATISTICS EXTREME  
 /MISSING LISTWISE  
 /NOTOTAL.



**Explore**

**Notes**

Output Created		10-Aug-2016 10:58:38
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=X1 X2 X3 /PLOT BOXPLOT STEMLEAF /COMPARE GROUP /STATISTICS EXTREME /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.702
	Elapsed Time	00:00:00.688

[DataSet0]

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
IKLIM ORGANISASI	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%
OCB	80	100.0%	0	.0%	80	100.0%

#### Extreme Values

			Case Number	Value
IKLIM ORGANISASI	Highest	1	52	113.00
		2	51	107.00
		3	72	107.00
		4	75	107.00
		5	12	106.00 <sup>a</sup>
	Lowest	1	9	66.00
		2	8	66.00
		3	7	67.00
		4	10	70.00
		5	29	72.00
INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	Highest	1	36	66.00
		2	19	65.00
		3	33	65.00
		4	12	63.00
		5	9	62.00
	Lowest	1	42	23.00
		2	56	39.00
		3	73	40.00
		4	68	43.00
		5	16	43.00
OCB	Highest	1	25	92.00
		2	65	90.00
		3	38	89.00
		4	66	89.00
		5	67	89.00
	Lowest	1	37	37.00
		2	34	52.00
		3	30	52.00
		4	47	55.00
		5	42	55.00 <sup>b</sup>

a. Only a partial list of cases with the value 106.00 are shown in the table of upper extremes.

**Extreme Values**

			Case Number	Value
IKLIM ORGANISASI	Highest	1	52	113.00
		2	51	107.00
		3	72	107.00
		4	75	107.00
		5	12	106.00 <sup>a</sup>
	Lowest	1	9	66.00
		2	8	66.00
		3	7	67.00
		4	10	70.00
		5	29	72.00
INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	Highest	1	36	66.00
		2	19	65.00
		3	33	65.00
		4	12	63.00
		5	9	62.00
	Lowest	1	42	23.00
		2	56	39.00
		3	73	40.00
		4	68	43.00
		5	16	43.00
OCB	Highest	1	25	92.00
		2	65	90.00
		3	38	89.00
		4	66	89.00
		5	67	89.00
	Lowest	1	37	37.00
		2	34	52.00
		3	30	52.00
		4	47	55.00
		5	42	55.00 <sup>b</sup>

a. Only a partial list of cases with the value 106.00 are shown in the table of upper extremes.

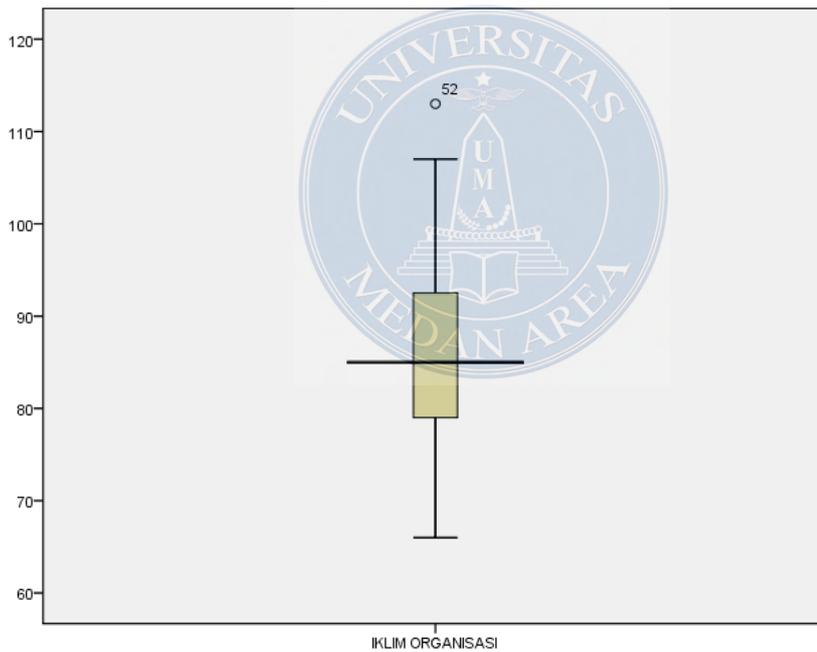
b. Only a partial list of cases with the value 55.00 are shown in the table of lower extremes.

# IKLIM ORGANISASI

IKLIM ORGANISASI Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
3.00	6 . 667
3.00	7 . 024
15.00	7 . 555666777788999
15.00	8 . 002222223333444
17.00	8 . 55555566666777788
10.00	9 . 0000122344
7.00	9 . 5667778
4.00	10 . 1144
5.00	10 . 66777
1.00	Extremes (>=113)

Stem width: 10.00  
Each leaf: 1 case(s)



## INTERAKSI ATASAN BAWAHAN

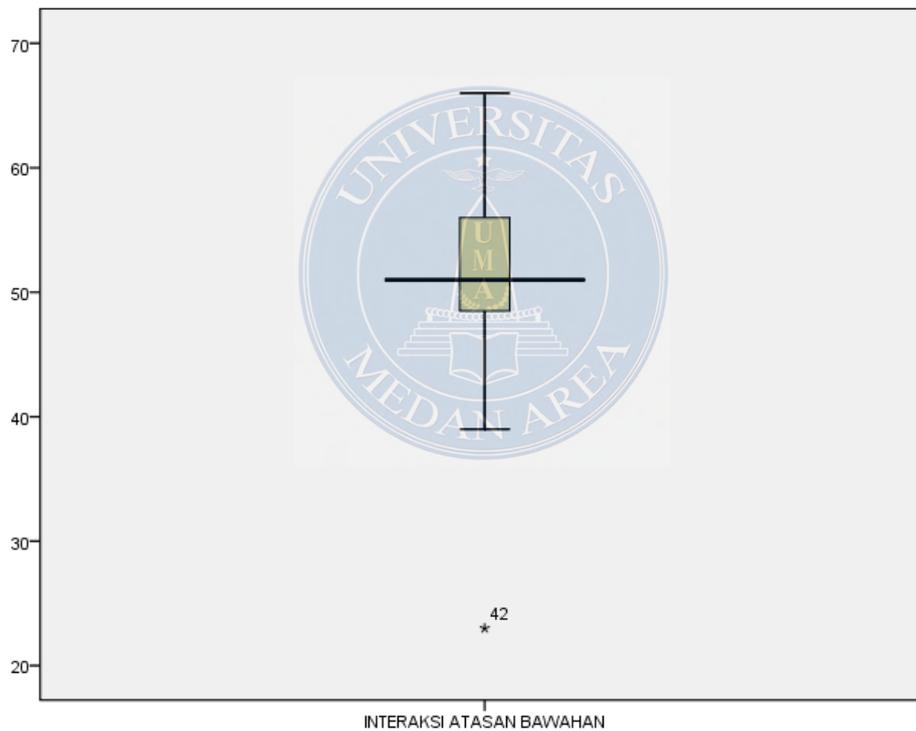
INTERAKSI ATASAN BAWAHAN Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

```
1.00 Extremes  (= <23)
1.00  3 . 9
4.00  4 . 0334
20.00  4 . 55666677777888999999
29.00  5 . 00001111111111112222222333444
14.00  5 . 55556677889999
 8.00  6 . 00111123
 3.00  6 . 556
```

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)



## OCB

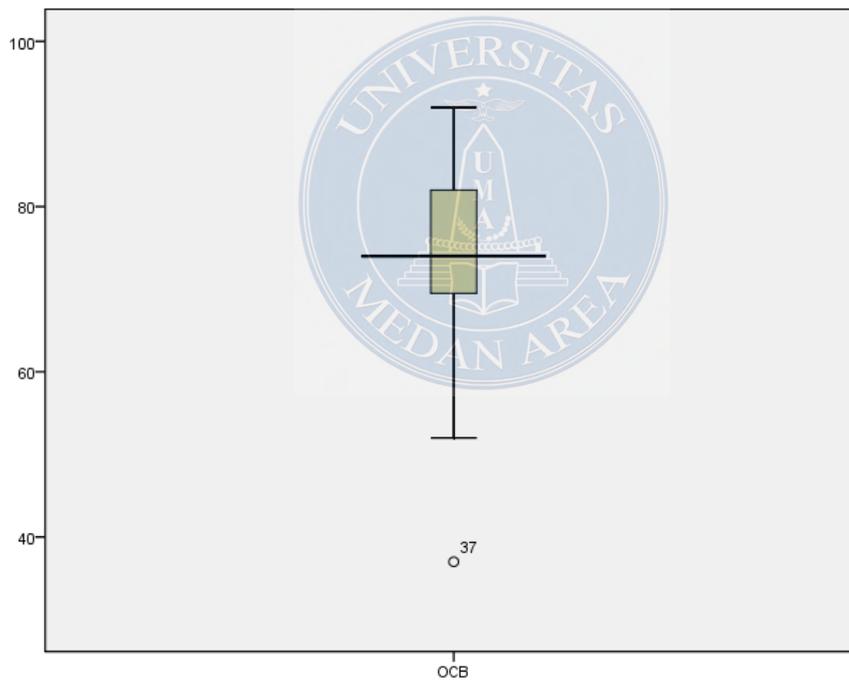
### OCB Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

```
1.00 Extremes (= <37)
2.00  5 . 22
6.00  5 . 555579
2.00  6 . 12
9.00  6 . 56788899
23.00  7 . 00000111111222223344444
11.00  7 . 56666778889
18.00  8 . 000112222222233333
6.00  8 . 577999
2.00  9 . 02
```

Stem width: 10.00

Each leaf: 1 case(s)



## Uji Linieritas

\* Curve Estimation.  
TSET NEWVAR=NONE.  
CURVEFIT  
/VARIABLES=Y WITH X2  
/CONSTANT  
/MODEL=LINEAR  
  
/PLOT FIT.

## Curve Fit

### Notes

Output Created			
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet0	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Cases with a missing value in any variable are not used in the analysis.	
Syntax		CURVEFIT /VARIABLES=Y WITH X2 /CONSTANT /MODEL=LINEAR /PLOT FIT.	
Resources	Processor Time		00:00:00.390
	Elapsed Time		00:00:00.198
Use	From	First observation	
	To	Last observation	
Predict	From	First Observation following the use period	
	To	Last observation	
Time Series Settings (TSET)	Amount of Output	PRINT = DEFAULT	
	Saving New Variables	NEWVAR = NONE	
	Maximum Number of Lags in Autocorrelation or Partial Autocorrelation Plots	MXAUTO = 16	
	Maximum Number of Lags Per Cross-Correlation Plots	MXCROSS = 7	
	Maximum Number of New Variables Generated Per Procedure	MXNEWVAR = 60	
	Maximum Number of New Cases Per Procedure	MXPREDICT = 1000	
	Treatment of User-Missing Values	MISSING = EXCLUDE	

Confidence Interval Percentage Value	CIN = 95
Tolerance for Entering Variables in Regression Equations	TOLER = .0001
Maximum Iterative Parameter Change	CNVERGE = .001
Method of Calculating Std. Errors for Autocorrelations	ACFSE = IND
Length of Seasonal Period	Unspecified
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified
Equations Include	CONSTANT

[DataSet0]

#### Model Description

Model Name		MOD_7
Dependent Variable	1	OCB
Equation	1	Linear
Independent Variable		INTERAKSI ATASAN BAWAHAN
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

#### Case Processing Summary

	N
Total Cases	80
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

#### Variable Processing Summary

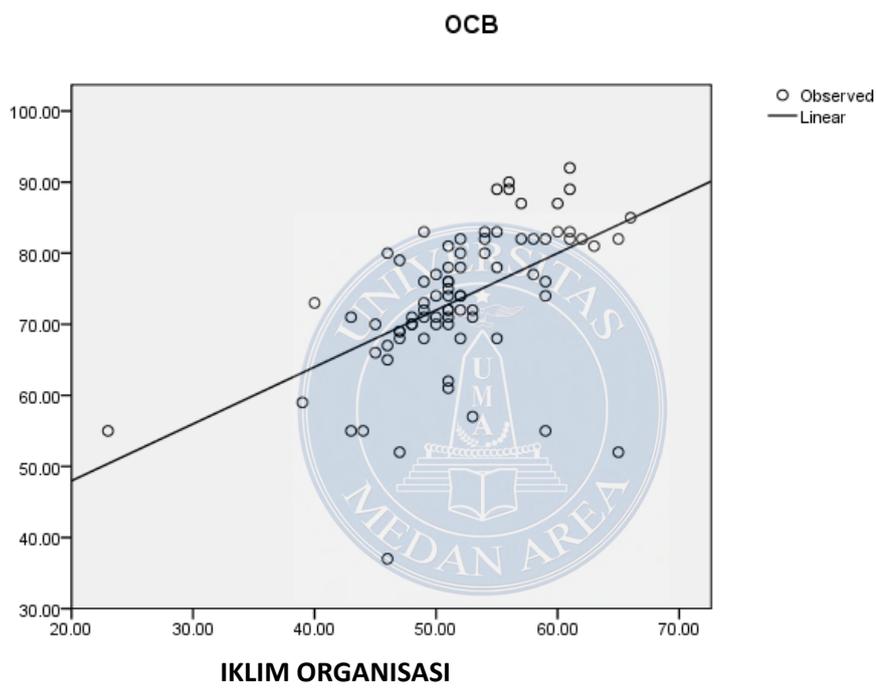
	Variables	
	Dependent	Independent
	OCB	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN
Number of Positive Values	80	80
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values		
User-Missing	0	0
System-Missing	0	0

**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: OCB

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.276	29.800	1	78	.000	31.959	.801

The independent variable is IKLIM ORGANISASI.



\* Curve Estimation.  
TSET NEWVAR=NONE.  
CURVEFIT  
/VARIABLES=Y WITH X1  
/CONSTANT  
/MODEL=LINEAR  
/PLOT FIT.

## Curve Fit

### Notes

Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Cases with a missing value in any variable are not used in the analysis.
Syntax		CURVEFIT /VARIABLES=Y WITH X1 /CONSTANT /MODEL=LINEAR /PLOT FIT.
Resources	Processor Time	00:00:00.328
	Elapsed Time	00:00:00.348
Use	From	First observation
	To	Last observation
Predict	From	First Observation following the use period
	To	Last observation
Time Series Settings (TSET)	Amount of Output	PRINT = DEFAULT
	Saving New Variables	NEWVAR = NONE
	Maximum Number of Lags in Autocorrelation or Partial Autocorrelation Plots	MXAUTO = 16
	Maximum Number of Lags Per Cross-Correlation Plots	MXCROSS = 7
	Maximum Number of New Variables Generated Per Procedure	MXNEWVAR = 60
	Maximum Number of New Cases Per Procedure	MXPREDICT = 1000
	Treatment of User-Missing Values	MISSING = EXCLUDE
	Confidence Interval Percentage Value	CIN = 95
	Tolerance for Entering Variables in Regression Equations	TOLER = .0001

Maximum Iterative Parameter Change	CNVERGE = .001
Method of Calculating Std. Errors for Autocorrelations	ACFSE = IND
Length of Seasonal Period	Unspecified
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified
Equations Include	CONSTANT

[DataSet0]

**Model Description**

Model Name		MOD_6
Dependent Variable	1	OCB
Equation	1	Linear
Independent Variable		IKLIM ORGANISASI
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

**Case Processing Summary**

	N
Total Cases	80
Excluded Cases <sup>a</sup>	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

**Variable Processing Summary**

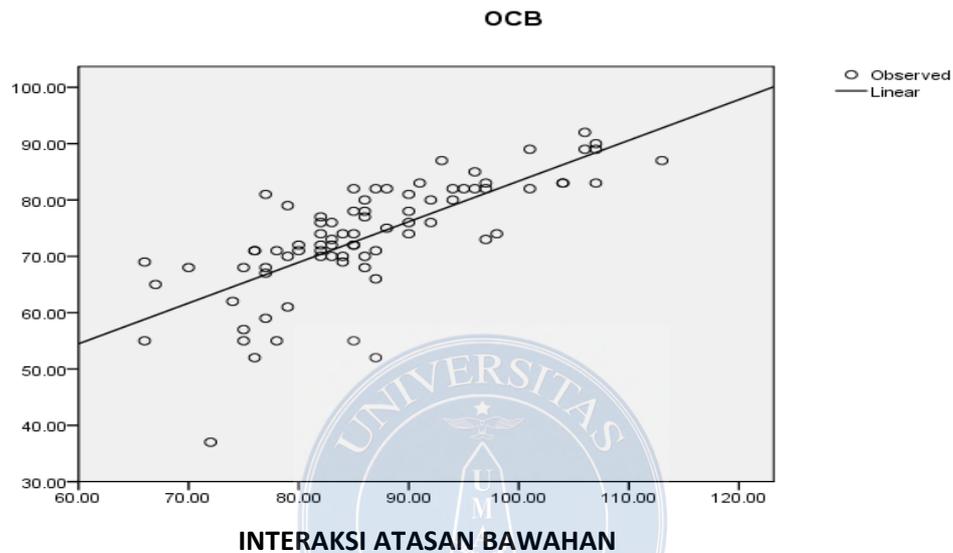
	Variables	
	Dependent	Independent
	OCB	IKLIM ORGANISASI
Number of Positive Values	80	80
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable:OCB

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.537	90.310	1	78	.000	11.130	.722

The independent variable is INTERAKSI ATASAN BAWAHAN.



```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X1 X2.
    
```

### Notes

Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2.		
Resources	Processor Time		00:00:00.110
	Elapsed Time		00:00:00.060
	Memory Required		1628 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots		0 bytes

[DataSet0]

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN, IKLIM ORGANISASI <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OCB

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 <sup>a</sup>	.597	.587	6.50292

a. Predictors: (Constant), INTERAKSI ATASAN BAWAHAN, IKLIM ORGANISASI

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4827.215	2	2413.608	57.076	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3256.172	77	42.288		
	Total	8083.387	79			

a. Predictors: (Constant), INTERAKSI ATASAN BAWAHAN, IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: OCB

## Hasil Analisis Regresi Berganda

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2.
  
```

### Regression

		Notes
Output Created		10-Aug-2016 11:42:16
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	80
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2.
Resources	Processor Time	00:00:00.062
	Elapsed Time	00:00:00.036
	Memory Required	1628 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet0]

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OCB	73.5875	10.11540	80
IKLIM ORGANISASI	86.4625	10.25738	80
INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	51.9875	6.64182	80

### Correlations

		OCB	IKLIM ORGANISASI	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN
Pearson Correlation	OCB	1.000	.733	.526
	IKLIM ORGANISASI	.733	1.000	.411
	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	.526	.411	1.000
Sig. (1-tailed)	OCB	.	.000	.000
	IKLIM ORGANISASI	.000	.	.000
	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	.000	.000	.
N	OCB	80	80	80
	IKLIM ORGANISASI	80	80	80
	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	80	80	80

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN, IKLIM ORGANISASI <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: OCB

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.773 <sup>a</sup>	.597	.587	6.50292	.597	57.076	2	77	.000

a. Predictors: (Constant), INTERAKSI ATASAN BAWAHAN, IKLIM ORGANISASI

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4827.215	2	2413.608	57.076	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3256.172	77	42.288		
	Total	8083.387	79			

a. Predictors: (Constant), INTERAKSI ATASAN BAWAHAN, IKLIM ORGANISASI

b. Dependent Variable: OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.781	7.128		-.110	.913
	IKLIM ORGANISASI	.613	.078	.621	7.830	.000
	INTERAKSI ATASAN BAWAHAN	.411	.121	.270	3.404	.001

a. Dependent Variable: OCB



# **LAMPIRAN 4**

## **Alat Ukur Penelitian**

A faint, circular watermark of the Universitas Medan Area logo is centered behind the text. The logo features a central emblem with a book and a torch, surrounded by the text 'UNIVERSITAS MEDAN AREA' and a motto in Indonesian.

**SKALA OCB**

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Saya tidak keberatan bekerja diluar jam kerja yang telah ditetapkan bila tidak ada bayaran tambahan	SS	S	TS	STS
2	Saya istirahat kerja sesuai waktu istirahat yang sudah ditetapkan oleh perusahaan	SS	S	TS	STS
3	Disaat jam kerja saya mencari kesempatan untuk dapat mengobrol santai dengan rekan-rekan kerja	SS	S	TS	STS
4	Ketika saya tidak dapat masuk kerja, saya memberi keterangan (surat ijin).	SS	S	TS	STS
5	Saya terlibat aktif dalam memelihara dan melindungi fasilitas-fasilitas yang ada di perusahaan	SS	S	TS	STS
6	Saya selalu memenuhi <i>deadlines</i> pekerjaan yang telah diberikan kepada saya.	SS	S	TS	STS
7	Saya selalu membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman yang dikeluarkan oleh perusahaan	SS	S	TS	STS
8	Saya merasa malas melaporkan tindakan pelanggaran yang terjadi di lingkungan kerja saya.	SS	S	TS	STS
9	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan secepat mungkin dengan sebaik-baiknya tanpa mengulur-ulur waktu	SS	S	TS	STS
10	Saya tidak begitu memperhatikan kebersihan maupun kerapian lingkungan kerja saya	SS	S	TS	STS
11	Biasanya rekan kerja akan datang ke saya untuk berbagi (sharing) tentang masalah-masalah yang sedang dihadapinya.	SS	S	TS	STS
12	Saya tidak menjalankan semua aturan maupun instruksi kerja yang diberlakukan di perusahaan ini.	SS	S	TS	STS
13	Saya menggunakan fasilitas telepon kantor untuk melakukan pembicaraan bagi kepentingan pribadi saya	SS	S	TS	STS
14	Saya keberatan bekerja diluar jam kerja yang telah ditetapkan bila tidak ada bayaran tambahan.	SS	S	TS	STS
15	Walaupun kondisi tubuh kurang enak badan, saya tetap berangkat kerja	SS	S	TS	STS

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
16	Banyak ide-ide yang saya sumbangkan ke perusahaan untuk peningkatan efektifitas kerja	SS	S	TS	STS
17	Saya merasa keberatan untuk menangani pekerjaan rekan kerja saat ia berhalangan hadir.	SS	S	TS	STS
18	Saya berusaha mengikuti pelatihan-pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerja saya	SS	S	TS	STS
19	Saya aktif memberikan saran-saran yang kreatif maupun inovatif kepada rekan kerja saya	SS	S	TS	STS
20	Sebenarnya saya merasa enggan mengikuti rapat-rapat di perusahaan ini	SS	S	TS	STS
21	Saya sudah menyiapkan penyelesaian dari suatu masalah sebelum diminta	SS	S	TS	STS
22	Saya tidak merasa berkewajiban menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah dan kekhawatiran dari rekan kerja saya.	SS	S	TS	STS
23	Saya mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam perusahaan	SS	S	TS	STS
24	Saya merasa keberatan bekerja di luar jam kerja yang telah ditetapkan jika tidak ada uang lemburnya, walau 1 jam saja.	SS	S	TS	STS
25	Saya bersedia membantu memberikan arahan-arahan kepada karyawan baru walaupun tidak diminta	SS	S	TS	STS
26	Saya tidak pernah membagi-bagikan ilmu dan pengalaman yang saya miliki kepada rekan kerja	SS	S	TS	STS
27	Saya tidak merasa berkewajiban untuk memikirkan apa yang terbaik bagi perusahaan	SS	S	TS	STS
28	Saya tidak bersedia menawarkan diri untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban pekerjaan berat	SS	S	TS	STS
29	Saya keberatan menggunakan sebagian waktu istirahat saya untuk meneruskan pekerjaan	SS	S	TS	STS
30	Saya melakukan pembicaraan dengan menggunakan fasilitas telepon kantor untuk kepentingan pekerjaan saja.	SS	S	TS	STS

**SKALA PERSEPSI TERHADAP IKLIM ORGANISASI**

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Saya menghargai para pimpinan di Perguruan Panca Budi	SS	S	TS	STS
2	Saya mempunyai kebanggaan terhadap Perguruan Panca Budi	SS	S	TS	STS
3	Saya berani mempertanggung jawabkan kesalahan-kesalahan saya	SS	S	TS	STS
4	Saya dapat memahami dengan jelas aturan-aturan yang ada di Perguruan Panca Budi	SS	S	TS	STS
5	Pimpinan di Perguruan Panca Budi dapat mengambil keputusan dengan baik.	SS	S	TS	STS
6	Saya tidak dapat menerima standar-standar penilaian kerja yang berlaku di Perguruan Panca Budi.	SS	S	TS	STS
7	Beberapa keputusan-keputusan yang diambil oleh para pimpinan di Perguruan Panca Budi ini yang akhirnya tidak dapat dijalankan	SS	S	TS	STS
8	Saya merasa pembicaraan antar karyawan di Perguruan Panca Budi sering terkesan kaku	SS	S	TS	STS
9	Atasan sering ikut campur dalam pengambilan-pengambilan keputusan yang seharusnya ditentukan sendiri oleh saya sebagai bawahan	SS	S	TS	STS
10	Saya dibingungkan oleh peraturan yang sering berubah di Perguruan Panca Budi.	SS	S	TS	STS
11	Tata tertib yang ada di Perguruan Panca Budi diterapkan secara adil.	SS	S	TS	STS
12	Saya merasakan adanya suasana yang harmonis diantara para karyawan	SS	S	TS	STS
13	Saya meragukan keadilan pimpinan dalam menerapkan sanksi yang berlaku di Perguruan Panca Budi	SS	S	TS	STS
14	Ketika saya membuat kesalahan, atasan langsung memberikan teguran kepada saya.	SS	S	TS	STS
15	Suasana di Perguruan Panca Budi ini mendorong saya untuk bekerja dengan cara yang lebih kreatif	SS	S	TS	STS
16	Saya kurang dapat memahami dengan jelas tugas-tugas yang harus saya kerjakan	SS	S	TS	STS
17	Saya dapat menerima cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para pimpinan	SS	S	TS	STS
18	Menurut saya ada karyawan-karyawan tertentu yang lebih diutamakan oleh pimpinan	SS	S	TS	STS

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
19	Perguruan Panca Budi masih melakukan kebijakan-kebijakan lama yang sudah tidak sesuai dengan situasi kondisi sekarang ini	SS	S	TS	STS
20	Saya diberi tanggung jawab penuh oleh Perguruan Panca Budi untuk menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan saya sendiri.	SS	S	TS	STS
21	Saya tidak pernah tersisih dari lingkungan tempat saya bekerja sehingga saya selalu merasakan kehangatan dalam bekerja.	SS	S	TS	STS
22	Saya kurang dapat mendukung ide-ide baru dari rekan kerja yang lain	SS	S	TS	STS
23	Saya dapat menerima keputusan-keputusan yang sudah dibuat oleh para pimpinan di Perguruan Panca Budi ini.	SS	S	TS	STS
24	Ide-ide baru yang muncul dari saya kurang diabaikan di Perguruan Panca Budi ini	SS	S	TS	STS
25	Saya dan rekan kerja tidak pernah saling melemparkan kesalahan untuk menghindari tanggung jawab	SS	S	TS	STS
26	Perguruan Panca Budi ini memiliki prosedur kerja yang kurang jelas bagi saya	SS	S	TS	STS
27	Hubungan antara atasan dan semua bawahannya cukup harmonis.	SS	S	TS	STS
28	Perguruan Panca Budi membedakan penerapan hukuman kepada yang melakukan pelanggaran.	SS	S	TS	STS
29	Saya mendapat kesempatan mengambil keputusan sendiri dalam bertindak.	SS	S	TS	STS
30	Perguruan Panca Budi ini kurang menghargai gagasan-gagasan baru dari saya sebagai karyawan	SS	S	TS	STS
31	Saya merasa bahwa di Perguruan Panca Budi ini banyak pekerjaan yang kurang jelas tujuannya	SS	S	TS	STS
32	Saya tidak akan meragukan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para pimpinan di Perguruan Panca Budi ini.	SS	S	TS	STS
33	Menurut saya Perguruan Panca Budi ini tidak adil dalam menerapkan hukuman kepada karyawan-karyawannya atas pelanggaran aturan yang terjadi.	SS	S	TS	STS

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
34	Saya menutupi rahasia keberhasilan pekerjaan saya dari rekan kerja yang lain.	SS	S	TS	STS
35	Saya merasakan adanya suasana kerja yang kurang bebas untuk berpikir kreatif	SS	S	TS	STS
36	Pimpinan di Perguruan Panca Budi ini masih meragukan rasa tanggung jawab dari saya.	SS	S	TS	STS



**SKALA LEADER MEMBER EXCHANGE**

No	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Atasan saya tidak akan membela saya terhadap pihak lain dalam organisasi jika saya membuat kesalahan.	SS	S	TS	STS
2	Atasan saya termasuk orang yang disukai oleh bawahannya sebagai teman.	SS	S	TS	STS
3	Saya tidak menemukan solusi jika berdiskusi dengan atasan saya	SS	S	TS	STS
4	Saya bersedia untuk melakukan usaha ekstra melebihi dari yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan saya	SS	S	TS	STS
5	Atasan saya selalu menegur bawahan tanpa memberikan contoh kepada bawahannya	SS	S	TS	STS
6	Saya tidak keberatan bekerja dengan sangat keras untuk atasan saya	SS	S	TS	STS
7	Saya merasa keberatan bekerja dengan sangat keras untuk atasan saya	SS	S	TS	STS
8	Atasan saya mempertahankan (membela) pekerjaan saya, ketika ada orang lain yang menyalahkan hasil kerja saya.	SS	S	TS	STS
9	Saya tidak terkesan dengan pengetahuan atasan saya mengenai pekerjaannya	SS	S	TS	STS
10	Saya lebih senang berdiskusi dengan atasan mengenai masalah yang muncul dilembaga	SS	S	TS	STS
11	Atasan kurang memiliki pertimbangan dalam memberikan pekerjaan dan deadline kepada bawahannya	SS	S	TS	STS
12	Atasan saya memberikan perhatian dan mendukung apa yang saya kerjakan	SS	S	TS	STS
13	Atasan selalu menyalahkan bawahan jika target tidak tercapai	SS	S	TS	STS
14	Saya bersedia bekerja untuk atasan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
15	Saya mengagumi keahlian professional atasan saya	SS	S	TS	STS
16	Saya menghormati pengetahuan atasan saya dan kompetensinya dalam pekerjaan.	SS	S	TS	STS
17	Atasan dan bawahan saling menghargai satu sama lain untuk tercapainya tujuan suatu lembaga	SS	S	TS	STS

No	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
18	Atasan saya selalu mengontrol dan mengikuti perkembangan lembaga	SS	S	TS	STS
19	Atasan memiliki kepercayaan yang cukup besar terhadap bawahannya dalam bekerja	SS	S	TS	STS
20	Pekerjaan saya berjalan dengan lancar dan sukses karena ada dukungan dan kepercayaan dari atasan	SS	S	TS	STS



Data Penelitian Organizational Citizenship Behavior

	1	2	3	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15
1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
6	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3
7	4	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3
8	3	4	2	4	4	3	4	2	2	2	3	2	3
9	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3
10	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3
11	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	2
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
13	4	3	2	4	2	3	2	3	2	1	2	3	4
14	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
16	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	3
17	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
18	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
19	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
22	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4
23	3	4	4	4	3	4	3	3	1	3	1	3	4
24	3	4	1	4	3	4	2	3	2	1	1	3	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
26	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4
27	3	3	4	4	4	3	3	4	1	2	3	4	2
28	2	1	3	1	2	3	2	4	3	3	2	3	4
29	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2
30	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
31	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
32	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
33	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3
34	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
35	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4
36	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3
37	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
38	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
39	3	1	3	3	3	3	1	2	1	3	3	2	1
40	4	3	4	4	2	3	3	4	2	4	2	3	4
41	2	1	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	4
42	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
44	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4
45	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
46	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3

47	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
48	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3
49	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
50	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
51	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
53	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
54	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3
55	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2
56	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3
57	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3
58	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3
59	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2
60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
61	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3
62	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
63	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
64	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3
65	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
66	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
67	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
68	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3
69	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
70	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	1	4	4
71	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3
72	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3
73	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3
74	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3
75	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2
76	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3
77	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3
78	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
79	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4
80	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3

16	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	Total
3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	74
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	76
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	68
2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	82
2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	55
4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	71
3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	78
2	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	74
3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	72
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	65
2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	70
2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	72
2	3	2	2	4	2	4	4	4	4	3	69
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	87
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	81
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	87
2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	72
2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	85
2	4	2	2	4	4	4	2	4	3	4	81
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	71
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	80
2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	82
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	82
1	4	1	4	4	3	4	3	4	3	4	70
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	79
3	1	3	2	1	2	3	4	3	4	3	62
1	2	1	1	2	3	3	4	3	3	2	55
2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	52
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	72
2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	82
4	3	4	3	2	2	3	3	2	4	3	70
2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	52
3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	72
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	74
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	89
2	2	1	3	2	3	4	3	3	2	3	57
3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	78
2	2	2	3	1	4	3	3	2	3	3	61
1	2	1	1	2	3	3	4	3	3	2	55
3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	71
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	76
3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	68
2	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	82

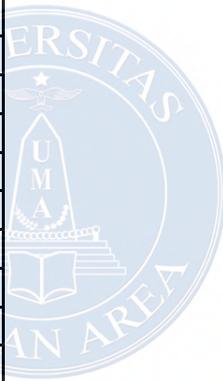
2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	55
4	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	71
3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	78
3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	77
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	74
3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	83
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	82
3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	80
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	69
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	83
2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	59
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	71
3	3	3	4	2	2	2	4	2	3	2	68
2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	82
2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	76
3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	77
2	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	83
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	74
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	90
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	89
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	89
2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	71
2	3	4	2	3	3	4	4	3	3	4	82
3	2	3	4	2	1	1	2	3	2	4	68
3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	67
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	83
3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	73
2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	66
3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	70
2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	76
2	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	70
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	75
3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	4	80
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	83

Data Penelitian Persepsi Iklim Organisasi

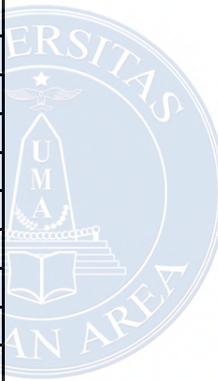
	1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	15	17	18	19	20	21	23	24	25
1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4
5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3
7	4	4	3	3	3	2	2	1	2	2	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3	3
8	1	2	2	1	2	3	1	3	4	1	2	2	3	1	2	3	1	4	3	1	2
9	3	4	3	2	1	1	2	3	1	1	2	2	4	1	1	2	4	3	2	2	4
10	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
12	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
13	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
14	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
15	3	4	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
16	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3
17	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
18	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
19	4	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	1	2	4	2	3	2	4
20	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3
25	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
26	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
27	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4
28	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
32	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	3
33	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	4	3	1	2	3	2	3	3	3
34	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	4	3	3	2	4
37	4	4	4	4	3	2	2	3	1	2	4	2	4	2	3	3	3	4	3	3	4
38	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
39	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4
40	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
41	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2
42	1	1	1	1	1	4	3	3	3	1	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	1
43	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2
44	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
45	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
46	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3

47	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
48	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
49	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
50	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	3
54	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	3	4	3	2	4	3	2
55	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3
56	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2
57	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
58	4	3	4	3	3	4	4	2	4	1	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
59	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
60	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4
61	2	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
62	3	4	3	3	3	4	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2
63	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3
64	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4
65	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
66	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4
67	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3
68	3	4	4	3	4	3	2	4	4	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3
69	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
70	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	2	4	2	3	4	4	3	2	4	2
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
73	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4
74	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
75	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
76	2	3	3	2	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2
77	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	3
79	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	4	1	3	4	3	4	4	4	3
80	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4

26	28	29	31	32	33	35	36	Total
3	2	3	3	3	3	2	2	82
3	3	3	3	3	3	3	3	83
3	2	3	3	3	3	3	2	79
3	3	3	2	3	2	3	3	83
3	3	3	3	3	3	3	3	84
2	2	3	2	3	2	3	3	76
2	1	4	1	2	3	1	2	67
3	3	3	2	3	3	3	2	66
1	2	3	2	2	2	3	3	66
3	3	2	2	2	3	3	2	70
3	3	3	2	3	3	3	3	83
4	4	4	4	4	4	4	4	106
3	3	3	3	3	3	3	2	85
3	3	3	3	3	3	3	2	86
2	3	3	3	2	3	2	2	77
2	3	3	3	3	3	3	3	75
3	3	3	3	3	3	2	2	80
3	3	2	3	3	3	3	2	88
3	1	3	3	3	1	3	3	78
2	3	3	3	3	3	3	3	85
4	3	3	3	3	3	3	3	86
2	3	3	3	3	3	3	3	85
3	3	3	3	3	3	3	3	93
2	2	3	2	3	3	3	2	74
3	3	3	3	3	3	3	3	90
3	3	3	3	3	3	3	3	83
3	2	3	3	3	2	2	1	79
3	3	3	3	3	3	3	3	87
2	2	3	2	2	2	2	2	72
3	3	3	3	3	3	3	3	87
3	3	3	3	3	4	4	4	101
3	3	3	3	4	4	3	4	96
3	2	2	2	4	2	3	2	76
3	3	2	3	3	3	3	3	84
3	3	3	3	3	2	3	3	85
4	3	2	3	4	3	3	3	96
4	3	3	4	4	4	4	1	91
3	3	3	3	3	3	3	3	82
3	3	3	3	3	3	2	3	84
3	3	3	3	2	3	3	2	85
3	3	3	3	2	3	3	2	79
4	4	3	4	1	4	4	2	78
2	3	2	2	3	3	2	2	82
3	3	3	3	2	3	3	2	82
3	3	3	3	4	3	3	3	86
3	3	3	3	4	3	3	3	86



3	3	3	3	4	3	3	3	85
3	3	3	3	3	3	3	3	97
4	3	2	3	3	3	3	3	90
4	3	2	4	4	4	3	3	101
4	3	4	3	4	4	3	4	107
4	4	4	3	4	4	4	4	113
4	4	3	3	2	1	1	3	94
2	4	2	3	2	1	1	3	76
3	3	2	3	2	2	2	2	75
2	3	3	4	3	3	3	2	77
3	3	3	3	3	3	2	3	87
3	3	3	3	1	3	3	4	92
2	2	3	3	2	2	3	3	75
4	3	3	3	3	3	3	3	97
3	2	2	3	3	2	2	3	77
3	3	4	3	2	2	2	3	82
3	3	1	3	1	2	2	3	82
3	4	2	3	3	4	3	3	86
4	4	3	3	2	3	3	3	98
3	4	2	4	2	2	3	2	90
3	3	3	3	4	3	4	3	95
3	2	2	3	1	2	2	3	80
3	3	3	4	3	3	2	3	88
3	3	3	3	1	2	2	3	90
4	3	3	3	4	3	3	3	104
4	3	4	3	4	4	3	4	107
3	4	4	3	3	2	4	2	97
3	3	3	3	2	3	3	3	87
4	4	4	3	3	4	4	3	107
3	3	3	3	2	3	2	2	77
3	3	4	3	3	2	4	4	104
4	4	3	3	2	1	1	3	94
4	3	3	3	4	3	1	3	92
4	4	4	3	3	4	3	4	106



Data Penelitian Interaksi Atasan Bawahan

	2	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	52
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	51
3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	45
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	49
5	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	47
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
7	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	2	4	3	3	4	3	46
8	3	2	4	4	1	3	3	3	2	2	4	1	4	3	2	1	2	44
9	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	62
10	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	49
11	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	50
12	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	63
13	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	59
14	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	57
15	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	53
16	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	43
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	52
18	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
19	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	65
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	52
21	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	52
23	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	61
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
25	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	51
26	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	49
27	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	47
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	54
29	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	46
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
31	4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	55
32	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	52
33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	65
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
35	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	47
36	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	66
37	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	60
38	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
39	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	47
40	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	51
41	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	51
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	23
43	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	53
44	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	47
45	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	59
46	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	58

47	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	59
48	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	61
49	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	55
50	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	58
51	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	48
52	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	51
53	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	51
54	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	48
55	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	53
56	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	39
57	4	2	3	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	49
58	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	2	2	4	2	2	2	3	51
59	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	52
60	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	57
61	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	55
62	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	59
63	3	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	50
64	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	60
65	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	61
66	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	61
67	2	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	50
68	2	2	3	2	1	2	1	3	4	3	2	2	4	3	2	4	3	43
69	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	54
70	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	4	3	2	3	4	2	3	49
71	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	49
72	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	48
73	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	40
74	4	3	4	4	2	4	1	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	55
75	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	56
76	3	3	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	46
77	3	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	54
78	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	56
79	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	46
80	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	45

24  
96  
120  
60

